

Sinikka Laatikainen

**TYÖHYVINVOINTI OSAKSI ARJEN TOIMINTAA -kehittämistyö lasten
somaattisen sairaanhoidon tulosityksikössä**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kevät 2012



Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	Koulutusohjelma Sairaanhoitaja (ylempi AMK) Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Tekijä(t) Sinikka Laatikainen	
Työn nimi Työhyvinvointi osaksi arjen toimintaa -kehittämistyö lasten somaattisen sairaanhoidon tulosityksikössä	
Vaihtoehtoiset ammattipinnot	Ohjaaja(t) Rauni Leinonen, Vuokko Matero
	Toimeksiantaja Kainuun Maakunta -kuntayhtymä
Aika kevät 2012	Sivumäärä ja liitteet 91+55
<p>Kainuun Maakunta -kuntayhtymässä vuonna 2010 tehdyn työhyvinvointikyselyn mukaan kehittämistä vaativat asiat olivat tiedonkulun puutteet työyhteisön sisällä, kehittämiskeskustelujen käymättömyys, työyhteisöjen kyky ratkaista ristiriitoja, asioiden käsittelyn riittävyys sekä terveydellisten tekijöiden huomioiminen työpaikalla. Työhyvinvointi on monitahoinen asia, jonka edistäminen on osa tuloksellista henkilöstöjohtamista. Työhyvinvoinnilla ja sen osatekijöillä, kuten hyvällä työilmapiirillä ja johtamisella on merkitystä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiselle. Työhyvinvoinnin kehittäminen edistää henkilöstön työssä jaksamista, työkykyä ja pidentää työuraa. Johtamiseen kuuluu henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, kuitenkin vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Osallistavalla johtamisella voidaan luoda edellytykset henkilöstölle osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen, jolloin yhdistyy useamman henkilön osaaminen, asiantuntijuus ja voimavarat yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Kainuun keskussairaalan lasten somaattisen erikoissairanhoidon henkilöstön työhyvinvointia. Kehittämistyön tarkoituksena oli työhyvinvointia lisäävän toiminnan vakinnuttaminen pysyväksi arjen käytännöksi. Kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka ensimmäinen sykli on kuvattu opinnäytetyössä.</p> <p>Ensimmäisen syklin tavoitteena oli henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan selvittäminen. Kehittämiskysymykset olivat: 1) Miten työntekijät arvioivat työyhteisönsä käytäntöjen toimivuutta? 2) Miten osallistava johtaminen esiintyy työyhteisössä? 3) Miten työn palkitsevuus koetaan työyhteisössä? 4) Miten asiantuntijuuden kehittäminen toteutuu työyhteisössä? 5) Miten korkeatasoinen hoidon laatu toteutuu työyhteisössä? ja 6) Miten työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen toteutuu työssä? Aineisto kerättiin kyselylomakkeella (N=56) keväällä 2012. Kyselylomake laadittiin Webropol -sovelluksella Suomen sairaanhoitajaliiton Hyvän työpaikan kriteerit –mittarin mukaan. Kyselyyn vastasi 42 henkilöä (vastausprosentti oli 75). Aineisto analysoitiin SPSS for Windows 18.0 -ohjelmalla. Kuvailevina tunnuslukuina käytettiin frekvenssi- ja prosenttijakaumia, keskiarvoa ja keskihajontaa. Tuloksien mukaan esimies tuki ja oli läsnä arjessa. Työ koettiin vastuulliseksi ja palkitsevaksi. Kokeneimmat toimivat mentoreina ja osaamista kehitettiin. Hoitotyö oli näyttöön perustuvaa ja tavoitteellista. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen onnistui. Kehittämiskohteita olivat työhyvinvointia tukeva toiminta, perehdytys ja kehityskeskustelut. Kehittäminen jatkuu yhdessä esimiesten johdolla. Tulosten pohjalta päivitetään työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma ja selvitetään millaista työhyvinvointia tukevaa toimintaa henkilöstö haluaa.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Työhyvinvointi, kehittäminen, johtaminen
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaani ammattikorkeakoulun kirjasto

School Health and Sports	Degree Programme Second-cycle Degree Programme in Health Care Management and Development
Author(s) Sinikka Laatikainen	
Title Work Wellbeing into Part of Everyday Activities -development work in children's specialized somatic care	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Rauni Leinonen
	Commissioned by the Joint Authority of Kainuu Region
Date Spring 2012	Total Number of Pages and Appendices 91+55
<p>According to a work wellbeing survey made in 2010, issues that needed to be developed within the Joint Authority of Kainuu Region were poor flow of information within the work community, development discussions not held, ability of work communities to resolve conflicts, insufficient means to address issues, and attention to health issues at work. Work wellbeing is a complex issue, and promotion of work wellbeing is part of successful human resources management. Work wellbeing and its components such as good working atmosphere and leadership have an impact on maintaining employees' ability to work. Promotion of work wellbeing contributes to coping at work, ability to work and prolonged careers. The management is responsible for work wellbeing, but the responsibility for developing work wellbeing lies on every member of the work community. Participatory management can create preconditions for the staff to participate in the development of work wellbeing.</p> <p>The objective of the thesis was to develop work wellbeing among the staff in the children's specialized somatic care at Kainuu Central Hospital. The development work was implemented as action research, and the first cycle is described in this thesis. The objective of the first cycle was to explore the prevailing state of work wellbeing. The development questions were: 1) how employees assessed the functionality of the work community practices, 2) how participatory management appeared in the work community, 3) how the rewards of work were experienced in the work community, 4) how the development of expertise was realized in the work community, 5) how high quality care was implemented in the work community, and 6) how work and private life were reconciled at work? The data were collected with an online questionnaire (N=56) in spring 2012 and analyzed statistically using the SPSS 18.0 for Windows - program. Frequencies and percentage distributions were used as descriptive statistics. The number of respondents was 42 (response rate 75 %). According to the results, superiors were supportive and present in everyday work. Work was experienced as responsible and rewarding. Most experienced staff members worked as mentors, and professional competence was developed. Nursing was evidence-based and goal-oriented. Reconciliation of work and private life was successful. The development targets were activities to support work wellbeing, orientation and development discussions. The development work continues under the lead of the superiors. Based on the results, the action plan for work wellbeing will be updated, and it will be explored what kind of support activities for work wellbeing the staff want.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Work wellbeing, development, management
Deposited at	<input type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 TOIMINTATUTKIMUS	4
2.1 Toimintatutkimuksen lähtökohdat	4
2.2 Osallistava toimintatutkimus ja kommunikatiivinen toimintatutkimus	6
3 TYÖHYVINVOINTI	7
3.1 Työhyvinvoinnin käsite	7
3.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet	8
3.3 Yksilön työhyvinvointi	10
3.4 Työyhteisön hyvinvointi	11
3.5 Työhyvinvoinnin edistäminen	13
3.6 Työhyvinvoinnin mittaaminen	15
3.7 Työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia, suosituksia ja hankkeita	16
4 JOHTAMINEN	19
4.1 Johtaminen hyvinvointipalveluissa	19
4.2 Henkilöstöjohtaminen	19
4.3 Osallistava johtaminen	21
5 KEHITTÄMINEN	22
5.1 Kehittämisen käsite	22
5.2 Työyhteisölähtöinen kehittäminen	23
6 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	25
7 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	26
7.1 Kehittämistyön tausta	26
7.2 Kehittämistyön projektiorganisaatio	26
7.3 Suunnitteluvaihe ja lähtötilanne	28
7.4 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteuttaminen	30
7.5 Kyselyaineiston analysointi	32
8 TULOKSET	34
8.1 Ensimmäisen syklin tulokset	34

8.2 Taustatiedot	34
8.3 Työntekijät arvioivat työyhteisönsä käytäntöjen toimivuutta	36
8.4 Osallistava johtaminen työyhteisössä	41
8.5 Työn palkitsevuus työyhteisössä	45
8.6 Asiantuntijuuden kehittäminen työyhteisössä	49
8.7 Korkeatasoinen hoidon laatu työyhteisössä	53
8.8 Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen työssä	57
8.9 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	61
 9 POHDINTA	 76
9.1 Tulosten pohdinta ja hyödynnettävyys	76
9.2 Opinnäytetyön eettisyys	79
9.3 Internetin käyttö aineiston hankinnassa	79
9.4 Opinnäytetyön luotettavuus	81
9.5 Asiantuntijuuden kehittyminen	83
 LÄHTEET	 86
 LIITTEET	 91

Työnilonjulistus

Miettikäämme yhdessä työnilon reseptiä työpaikallemme.

*Vahvistakaamme työn tekemisen voimia kiinnittämällä
huomiota siihen, mikä on hyvin.*

Johtakaamme työntekijöitä taitavasti.

*Hyvä henki, työpaikan sosiaalinen pääoma,
kasvaa vastavuoroisuudesta.*

*Ottakaamme ongelmat heti puheeksi asianosaisen kanssa,
ei selän takana.*

Työstä nauttiminen on sallittua ja jopa toivottavaa.

Katsokaamme myös peiliin, mitä itse voimme tehdä.

Elämässä on hyvä olla muutaikin kuin työtä.

Ottakaamme työnilon mittariksi onnistumiset, ei sairauspäivät.

*Pitäkäämme työnantajina työniloa strategisena
menestystekijänä.*

Marja-Liisa Mankka

1 JOHDANTO

Hyvinvointi koetaan ajallisesti vaihtelevana, jolloin menneeseen liittyvä myönteisyys koetaan myönteisenä. Ihminen kokee tyytyväisyyttä silloin, kun asiat ovat sujuneet odotetusti. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan tyytyväisyyttä jo koettuihin työhön liittyviin tekijöihin, kuten työkavereiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Työntekijän myönteiset tunteet liittyvät esimerkiksi siihen, että hän voi antaa parastaan ja osoittaa osaamistaan. Nykyhetken hyvinvointi liittyy flow-ilmiöön, jonka mukaan ihminen pystyy käyttämään aikaa ja osaamistaan niin paljon, että pystyy syventymään työtehtäviinsä riittävästi kokeakseen hyvää oloa ja iloa. Menneisyyden ja nykyhetken myönteisten tunteiden lisäksi tarvitaan myönteistä tulevaisuudenuskoa, joka virittää jo tämän päivän tekemistä myönteiseen suuntaan. (Kiviranta 2010, 124-125.)

Kainuun Maakunta -kuntayhtymän työhyvinvoinnin jatkuvan parantamisen ohjelman (2008, 2-4) mukaan työhyvinvointi on monitahoinen asia, jonka edistäminen on osa tuloksellista henkilöstöjohtamista. Henkilöstön kokeman työtyytyväisyyden avulla työn laatu paranee, asiakastytyytyväisyys lisääntyy, työn ja organisaation tuloksellisuus lisääntyy. Työhyvinvoinnilla sekä sen osatekijöillä, kuten hyvällä työilmapiirillä ja johtamisella, on merkitystä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiselle. Työhyvinvoinnin kehittäminen edistää henkilöstön työssä jaksamista, työkykyä ja parantaa heidän mahdollisuutta pysyä töissä nykyistä pitempään. Myös työterveyshuolto asiantuntijaorganisaationa tukee toiminnallaan työhyvinvoinnin edistymistä.

Viimeisimmän työhyvinvointikyselyn mukaan merkittävimmät ongelmat kuntayhtymässä olivat tiedonkulun puutteet työyhteisön sisällä, kehittämiskeskustelujen käymättömyys, työyhteisöjen kyky ratkaista ristiriitoja ja asioiden käsittelyn riittävyys sekä terveydellisten tekijöiden huomioiminen työpaikalla. Kahden viimeisimmän työhyvinvointikyselyn (vuonna 2008 ja vuonna 2010) tulokset työpaikallani olivat samansuuntaiset, huolimatta edellisen kyselyn pohjalta tehdystä työhyvinvointisuunnitelmasta sekä toteutuneista toimenpiteistä. Työhyvinvointikysely voidaan purkaa teknisesti auki, mutta henkilöstön oma ääni ja mielipide eivät välttämättä nouse siinä esiin.

Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvointi. Aihe on haastava ja kiinnostava. Lopullinen vahvistus aiheen valinnalle tuli työyhteisöstä. Työskentelen Kainuun keskussairaalassa lasten somaattisen erikoissairaanhoidon tulossyksikössä, johon kuuluu lastentautien vuodeosasto, vastasyntyneiden teho- ja tarkkailuosasto (keskola) sekä lastentautien poliklinikka. Opinnäytetyön kohderyhmä koostuu lasten somaattisen erikoissairaanhoidon henkilöstöstä

(N=56). Opinnäytetyö on samalla työyhteisön kehittämisprojekti, kehittämistyö, joka etenee toimintatutkimuksen mukaisesti. Toimintatutkimuksessa tuotetaan käytännön tietoa, joka hyödyttää ihmisten arkielämää. Tutkimusta tehdään yhdessä tutkittavien kanssa, jolloin yhteisön jäsenet ovat mukana osallisina tutkimusprosessissa. Lähtökohtana toimintatutkimuksessa on yhteisön halukkuus yhteistyöhön. Tässä opinnäytetyössä on osallistavan ja kommunikatiivisen toimintatutkimuksen piirteitä. Osallistava toimintatutkimus viittaa tutkittavien osallistumiseen tutkimukseen. Kommunikatiivinen toimintatutkimus perustuu keskusteluun ja dialogiin, jonka avulla yhteisöä kehitetään. (Kuusela 2005, 10, 18-19.)

Silfverbergin (2007, 21, 23, 30) mukaan projekti tai hanke on ainutkertainen, tavoitteellinen ja aikataulutettu kokonaisuus, jonka toteutuksesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio. Kehittämishanke kohdistuu kehittämiseen, esimerkiksi uusien toimintatapojen löytämiseen tai henkilöstön voimavarojen vahvistamiseen. Hanke on alku uudelle toimintamallille, jolla vahvistetaan toimintapuitteita. Suunnittelija toimii vetäjänä ja vastaa hallinnasta, kun sidosryhmät osallistuvat omalla panoksellaan tärkeimpiin ideointi- ja päätöksentekovaiheisiin (Silfverberg 2007, 47).

Anttilan (2006, 428-430) mukaan projektityöskentely voi olla luonteeltaan monenlaista tavoitteellista organisoitunutta toimintaa, jota yhteistoiminnallisuus ja ongelmalähtöisyys yhdistävät. Ääripäät ovat vahvasti johtamiskulttuuriin sitoutunut järjestäytynyt projekti ja vapaasti samaan tavoitteeseen ryhmittynyt joukko ihmisiä, jolloin tavanomaisen projektityöskentelyn ohessa voi erityispiirteenä olla esimerkiksi laadun kehittämistoimintaa. Ominaista kaikille on se, että ne voidaan tehdä projekteina asetettuun tavoitteeseen saman hankkeen aikana projektin idean synnystä sen päätöstoimiin saakka.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää henkilöstön työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei lopu opinnäytetyöhön, vaan työyhteisöstä valitaan vastuuhenkilöt, jotka jatkavat kehittämistyötä. Kehittämistyön avulla aikaansaadun toiminnan muutoksen on tarkoitus vakiinnuttaa pysyväksi arjen käytännöksi työyhteisössä. Työhyvinvointi on asia, joka lisää työyhteisön vetovoimaisuutta tulevaisuudessa, kun rekrytoidaan uusia työntekijöitä työyksikköön.

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyöstä kuvataan toimintatutkimuksen ensimmäistä sykliä, jonka tavoitteena oli työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilan selvittäminen. Aineisto kerättiin kyselyllä. Kehittämistyön raportti muodostuu teoreettisesta osiosta, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmien kuvaamisesta sekä tuloksista ja johtopäätöksistä. Teoreettiseen

viitekehykseen kuuluvia keskeisiä käsitteitä tässä työssä ovat toimintatutkimus, työhyvinvointi, johtaminen, osallistava johtaminen ja kehittäminen.

Johtamisen näkökulma tässä opinnäytetyössä on osallistava johtaminen, joka on yhteistyöhön perustuva johtamistapa. Yhteistyöhön perustuva johtamistapa edistää työntekijöiden ammatillisuutta ja osallistumista päätöksentekoon. Yhteistyössä useamman henkilön osaaminen ja voimavarat yhdistetään yhteisen päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Työtyytyväisyyden vaikuttavuuden kannalta johdon ja henkilöstön yhteistyösuhteet ovat merkityksellisiä. Johdon ja henkilöstön rooleja ei määritellä osallistavassa johtamisessa virallisen aseman, vaan esimerkiksi kehittämistyön mukaan, jolloin työntekijöille delegoidaan päätösvaltaa tietyissä tehtävissä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 34.)

Johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta tavoitteena on kehittää omia valmiuksia ja taitoja toimia asiantuntija-, johtamis- ja kehittämistehtävissä sekä hyödyntää opinnoissa saatua osaamista työelämässä. Opinnäytetyönä tehtävässä työelämälähtöisessä kehittämistyössä toteutuu ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintovaatimuksiin kuuluva kehittämis-, johtamis- ja tutkimustehtävä.

Suuri merkitys henkilökunnan hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta on päivittäisellä johtamisella. Työyhteisön hyvinvoinnin rakentamisessa esimiehiltä odotetaan vuorovaikutustaitoja, arvostavaa ja kannustavaa asennetta suhteessa alaisiin sekä kykyä antaa säännöllistä palautetta. Esimieheltä odotetaan lisäksi sisäisen tiedonkulun toimivuuden hallintaa sekä työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksista huolehtimista. Osallistuva ja asioista kiinnostunut, sekä kuunteleva ja arjessa läsnä oleva esimies koetaan myönteisenä. Työyhteisön laaja-alainen kehittäminen on työssä jaksamisen edistämisessä tärkeintä, ja parhaimpaan tulokseen päästään, kun koko henkilöstö on mukana kehittämisessä. (Surakka 2009, 119-120.)

Risikon (2011) mukaan: ”Ammattimainen ja oikeudenmukainen johtaminen lisää työhyvinvointia ja työn hallintaa, mikä motivoi jaksamaan ja jatkamaan työssä. Johtaminen on aina esimiehen ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Hyvä johtaja on tiennäyttävä: hän opastaa, innostaa ja antaa tukea silloinkin, kun kaikki ei mene aivan putkeen.”

2 TOIMINTATUTKIMUS

2.1 Toimintatutkimuksen lähtökohdat

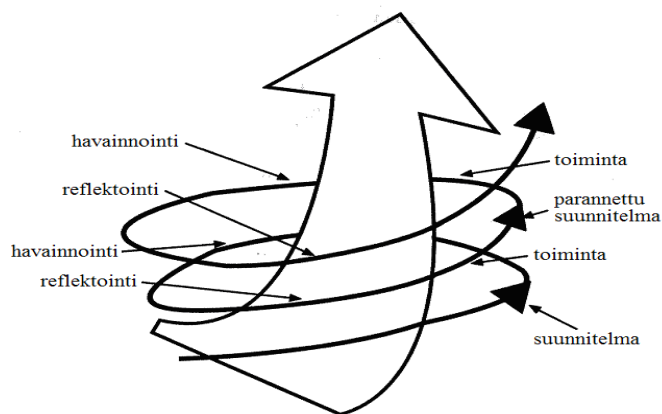
Toimintatutkimus on tutkimuksen ja kehittämisen välimaastoon sijoittuva metodologinen lähestymistapa. Toimintatutkimus lähtee siitä, että myös tavallisen ihmisen tieto on arvokasta ja arkisestakin toiminnasta syntyy tietoa ilman erityistä tutkimusmetodiikkaa. Tutkijan on osattava kysyä tutkimuskohteeltaan järkeviä kysymyksiä ja sen jälkeen mietittävä, miten niihin saadaan vastauksia. Tiedonhankintakeinojen käytössä voi käyttää luovuuttaan, sillä tutkimus on parhaimmillaan luovaa toimintaa, jossa erilaisia tekniikoita sovelletaan ilman toisten johdatusta oman järjen varassa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 200-202.)

Toimintatutkimus eroaa tavallisesta johdonmukaisesti etenevästä tutkimusprosessista. Sen lähtökohta voi olla jokin arkisessa toiminnassa havaittu ongelma, jota ryhdytään kehittämään. Tutkimus alkaa tällöin jostain yksityiskohdan ihmettelystä, mikä johtaa yleisempiin kysymyksiin. Toimintatutkimus hahmotetaan usein syklinä, johon kuuluu sekä konstruoivia eli tulevaisuuteen suuntaavia vaiheita, ja rekonstruoivia eli uudelleenrakentamisen vaiheita, joissa pääpaino on toteutuneen toiminnan havainnoinnissa ja arvioinnissa. Syklin vaiheet vuorottelevat kehämäisesti ja usein sen alkua on mahdotonta paikantaa. Toimintatutkimusta on verrattu pyörteeseen, joka johtaa kokoajan uusiin kehittämisideoihin. Sykliä määrä ei ole hyvä toimintatutkimuksen arviointikriteeri, sillä toimintatutkimukselle ominainen jatkuvuus ja spiraalimainen kehittäminen voivat sisältyä yhteenkin sykliin. Toimintatutkimuksen perusidean, suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin toteutuminen on sykliä määrää tärkeämpää, kuin myös tutkivan työotteen omaksuminen. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 78-79, 82.)

Heikkisen (2007, 197, 205-206) mukaan toimintatutkimuksen yhtenä keskeisenä piirteenä on prosessin yhteisöllisyys. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii. Tutkija on aloitteellinen ja vaikuttaa kohdeyhteisöönsä. Toimintatutkimus alkaa usein yhden henkilön aloitteesta ja laajenee suuremman joukon yhteiseksi hankkeeksi. Ensisijaisena tarkoituksena toimintatutkimuksessa on kehittää ihmisten yhteistoimintaa, sosiaalista toimintaa, jossa teoriaa ja käytäntöä ei nähdä toisistaan erillisinä, vaan saman asian eri puolina. Ihmisen toimintaa ohjaavana esimerkiksi hiljainen tieto ohjautuu ajattelun avulla, järjen ohjaamana toimintana ja jäsentyy kielellisesti. Kielen avulla hiljaisesta tiedosta jäsentyneestä käyttöteoriasta voidaan keskustella toisten ihmisten kanssa. Toiminnasta tietoiseksi tuleminen on kielellinen

tapahtuma, ajattelemisen taitoa, jossa parhaimmillaan yhdistyy sekä järkevä käytännöllinen toiminta, että syvälinen ajattelu.

Opinnäytetyössä sovelletaan toimintatutkimusta, joka mielestäni soveltuu siihen parhaiten. ”Toimintatutkimuksessa ymmärrys ja tulkinta kehkeytyvät vähitellen. Tutkimus hahmottuu syklinä, jossa vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Toimintatutkijan työtä ohjaa halu kehittää tutkittavan yhteisön toimintaa ” (kuvio 1)(Heikkinen & Jyrkämä 1999,77).



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37)

Toimintatutkimuksen keskeinen menetelmä on keskustelu, diskurssi, joka etsiytyy yhteisesti hyväksyttyihin näkemyksiin. Yleisenä ideana on sen spiraalimainen eteneminen suunnittelu – toiminta – havainnointi – reflektointi -kierroksina, jolloin yhtä kierrosta, sykliä voi pitää vasta tutkimuksen alkuna. Syklin yksi kierros on perusta seuraavalle kierrokselle ja perustuu aikaisemman syklin havainnolle. Jatkuvassa diskurssissa tuodaan väitteiden ja tietojen perustelut ryhmän kriittiseen tarkasteluun. Tutkijan tehtävä on dokumentoida keskustelua ja sen tavoitteita, esitettyjä näkemyksiä ja toimintaa, reflektoida. Reflektointi tarkoittaa tutkimukseen osanottajien kannan ottoa, käytännön keskustelua ja pohdintaa tutkimuksen tavoitteiden ja eri vaiheiden toteutumisesta. Reflektointi on myös osa tutkimuksen arviointivaihetta, joka antaa osallistujille mahdollisuuden oppia ja kehittää näkemystään edelleen. Arviointivaihe toimii myös seuraavan syklin suunnittelun pohjana. Arviointivaiheessa tutkija välittää tietoa tuloksista ja auttaa osallistujia niin tiedostamaan ja ratkaisemaan kehittämisen kohteen ongelmia, kuin selviytymään ratkaisemattomien ongelmien kanssa. (Anttila 2006, 444.)

Validia eli pätevää ja luotettavaa toimintatutkimusta ei pysty tekemään yksin. Kohdejoukolla tulee olla riittävät tiedolliset, taidolliset ja asenteelliset edellytykset tilanteen käsittelemiseen ja

ymmärtämiseen, jolloin kukin jäsen pystyy arvioimaan, perustelemaan ja neuvottelemaan muutoksista yhdessä muun ryhmän kanssa. Toimintatutkimukseen tarvitaan joukko ihmisiä, jotka voivat olla työtovereita tai ohjaajia. Validiteetti perustuu siihen, että henkilöiden havainnot ja kokemukset heijastetaan muiden vastaavia kokemuksia omaavien näkemyksiin. (Anttila 2006, 446.)

2.2 Osallistava toimintatutkimus ja kommunikatiivinen toimintatutkimus

Tässä opinnäytetyössä on mielestäni sekä osallistavan että kommunikatiivisen toimintatutkimuksen piirteitä. Osallistava toimintatutkimus korostaa henkilökohtaisen näkökulman ottamista tutkimustilanteeseen (Anttila 2006, 445). Kaikilla kohdeyhteisön toimijoilla on mahdollisuus osallistua kehittämiseen alusta loppuun saakka (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 51). Osallistavassa toimintatutkimuksessa jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma subjektiivinen kokemus ja näkökulma tutkittavasta asiasta. Osallistumisessa on kysymys vaikuttamisesta työsuoritukseen, työssä jaksamiseen ja koko siihen työjärjestelmään, jonka osa yksilö tai ryhmä on (Borgman & Packalén 2002, 87).

Kommunikatiivinen toimintatutkimus korostaa tasavertaista keskustelua, vuorovaikutusta ja kokemusta, jolloin työntekijä on asiantuntija. Kaikilla on mahdollisuus ja jopa velvollisuus osallistua yhteiseen keskusteluun ja tutkimukseen. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2006, 39; Lahtonen 1999, 203-205.) Keskustelua ohjaa siis malli tasavertaisesta keskustelusta, ”demokraattisen dialogin säännöt”. Keskustelun avulla pyritään lisäämään sekä henkilöstön suoraa osallistumista että työelämän demokratiaa. Keskustelun kautta voidaan määritellä esimerkiksi yhteisiä tavoitteita, ja suoran vuorovaikutuksen, yhteisen pohdinnan ja keskustelujen purkamisen kautta voidaan saada aikaan realistisia ja kestäviä ratkaisuja, joiden siirtyminen työelämään edellyttää koko työyhteisön sitoutumista toteutukseen. (Borgman & Packalén 2002, 87-89; Lahtonen 1999, 203-205.)

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvointi tarkoittaa henkilöstön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä, joka keskeisesti liittyy niin työn hallintaan, motivoitumiseen kuin työssä viihtymiseen (Mönkkönen & Roos 2010, 232). Ojalan ja Ahosen (2005, 28) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa yksilön ja työyhteisön hyvinvointia eli jokaisen yksilön henkilökohtaista tunne- ja viretilaa sekä koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi koetaan eri tavoin, ja esimerkiksi jollekin työhyvinvointi merkitsee turvallisuutta, kun toinen arvostaa vapautta. Ihminen on kokonaisuus, jonka pitää voida hyvin niin mielen, tunteiden kuin fyysisen kehon alueella. Ihmisellä on myös yksi kokonaisuutena, ei erikseen työ- tai yksityisyydenä. Työhyvinvointia tarkastellessa on entistä tärkeämpää huomioida ihmisen kokonaisuus, sillä ennen kuin koko työyhteisö voi hyvin, pitää työyhteisön yksittäisten ihmisten voida hyvin (Ojala 2003, 15).

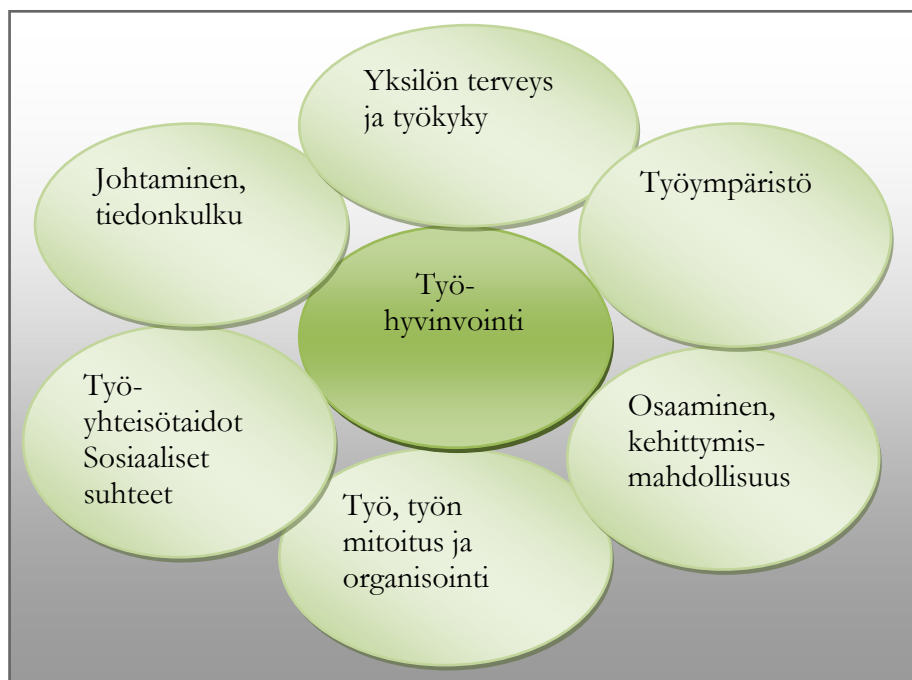
Utraisen, Kynkään ja Nikkilän (2010, 37) mukaan työhyvinvoinnin käsite on vakiintunut suomalaiseen keskusteluun ja tutkimukseen, vaikka käsitettä ei olekaan tieteellisesti määritelty. Työhyvinvointi voidaan määritellä monin eri tavoin, ja sitä on pitkään pyritty ymmärtämään erilaisten taustatekijöiden listauksilla. Anttonen ja Räsänen (2009, 17-18) mukaan työhyvinvointi on määritelty suomalaisessa työsuojelusanastossa seuraavasti: ”työntekijän fyysinen ja psyykkinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät.” Monikansallisen EU:n ”Progress” -hankkeen kokemuksen myötä Anttonen ja Räsänen (2009) laajensivat määritelmää työhyvinvoinnista kolmella versiolla, joista ensimmäinen on käytettyin:

1. ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”
2. ”Työhyvinvointi viittaa työntekijän kokemukseen, johon vaikuttaa se, miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja hyvin organisoitua työ on, miten tehokkaasti muutoksia hallitaan, minkä tasoisen tuen yhteisö antaa yksilölle sekä miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö pitää työtä ammattitaito- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen.”

3. ”Työhyvinvointi kuvaa työntekijän kokemusta työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä, hyvästä johtamisesta, ammattitaidosta, muutosten hallinnasta ja työn organisoinnista, työyhteisön tuesta yksilölle sekä siitä, miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö työtä pitää.”

3.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi koostuu kaikista niistä ominaisuuksista, joiden avulla työyhteisö ja organisaatio onnistuvat perustehtävässään. Keskeinen työhyvinvoinnin osa ja lähtökohta työhyvinvoinnille on työkyky, sillä se kuvaa yksilön työssä onnistumisen edellytyksiä niin voimavarojen kuin työn vaatimusten kannalta. Työn, vapaa-ajan ja levon tasapaino kuuluvat myös työhyvinvoinnin kokonaisuuteen (kuvio 2). (Työturvallisuuskeskus 2011, 2)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Työturvallisuuskeskus 2011)

Nikkilän ja Paasivaaran (2008, 95) mukaan työhyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan harmonisesta tasapainosta. Työntekijän edellytyksiä vastaava terveellinen ja turvallinen työ, johon liittyy niin oppimiskokemuksia kuin aikaansaamisen tunteita, edistää hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-aikana. Työhyvinvointia ei voi rajata pelkästään terveyteen liittyväksi asiaksi, sillä siihen kytkeytyy myös useita taloudellisia, sosiaalisia ja työyhteisöllisiä näkökohtia. Myös johtamisen keinoin voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin liittyvät tekijät voidaan

jakaa työyhteisöllisiin tekijöihin: yhteisöllisyys, työilmapiiri ja työtoverit, yksilöllisesti koettuihin tekijöihin: työmotivaatio, onnistumisen kokeminen ja työn kiinnostavuus sekä työn luonteeseen liittyviin tekijöihin: vastuu, vapaus, työn muutokset ja työn hallinta. Työn vaatimusten ja velvoitteiden tulee olla sopusoinnussa työn palkitsevuuden ja työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien kanssa.

Työhyvinvointia jäsentävistä malleista yksi on työkykytalo, joka kokoaa työkykyyn liittyvät eri tekijät yhteen ja antaa kokonaiskuvan laaja-alaiseen työkyvyn ja työhyvinvoinnin tarkasteluun (kuvio 3). Talon elementtejä ovat terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot ja asenteet sekä työ. Työkykytaloa ympäröi yksilön perheen ja lähiyhteisön verkostot. Myös yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat yksilön työkykyyn ja työhyvinvointiin. (Ilmarinen, Gould, Järvisalo & Järvisalo 2006, 17-19.)



Kuvio 3. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2012)

Työkykytalomallin perusidea on kuvata niitä osa-alueita, joita organisaation olisi havainnoitava ja vaalittava henkilöstön työkykyä edistäessään (kuvio 3). Työkykytalo kokoaa yhteen ne keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat yksilön työkykyyn ja työhyvinvointiin. Kolme alinta kerrosta kuvaavat työntekijän voimavaroja ja neljäs kerros kokoaa yhteen työhön liittyvät asiat. Työkykytalon pohjakerros eli yksilön terveys koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä terveydestä. Kun yksilön terveys ja toimintakyky ovat kunnossa, antavat ne vankan lähtökohdan myös yksilön työkyvylle ja työhyvinvoinnille. Toisessa kerroksessa ovat yksilön tiedot ja taidot, jotka pohjautuvat koulutukseen ja ammatilliseen osaamiseen. Tähän kerrokseen kuuluu myös elinikäinen oppiminen eli jatkuva tietojen ja taitojen päivittäminen osaamisen turvaamiseksi työelämän alati muuttuviin tarpeisiin. Kolmas kerros koostuu yksilön motivaatiosta, asenteista ja arvoista, jotka liittyvät hänen suhteeseen työtään kohtaan. Työkyky

ja työhyvinvointi vahvistuu silloin, kun yksilö on positiivisesti asennoitunut, motivoitunut ja pitää työtään mielekkäänä. (Ilmarinen ym. 2006, 24; Työterveyslaitos 2012; Viitala 2009, 227-228.)

Kielteiset kokemukset työstä heijastuvat työkykyyn ja työhyvinvointiin esimerkiksi silloin, kun työ ei vastaa odotuksia ja se koetaan pakollisena osana elämää. Työkykytalon neljännessä kerroksessa ovat työ, työyhteisö ja organisaatio. Esimiestyö ja johtaminen kuuluvat keskeisinä osina kerroksen toimintaan. Kerrosten keskinäinen vahvuus ratkaisee työntekijän kokonaistyökyvyn. Tasapainon saavuttaminen ja ylläpitäminen kerrosten välillä on haastava ja jatkuva tehtävä, johon tarvitaan sekä esimiesten että työntekijöiden yhteispanosta: on vaikutettava sekä työhön että voimavaroihin samanaikaisesti niiden yhteensopivuuden parantamiseksi. (Ilmarinen ym. 2006, 24; Työterveyslaitos 2012; Viitala 2009, 227-228.)

3.3 Yksilön työhyvinvointi

Ihmiset suoriutuvat paremmin silloin, kun he tekevät työtä jonka tuntevat omakseen. Merkityksellisyyskokemus työssä vaikuttaa työmotivaatioon. Ihmiseltä vaaditaan luottamusta omaan arviointikykyyn, rohkeutta toteuttaa omia valintoja sekä voittaa uusiin asioihin liittyviä pelkoja. Mitä enemmän työpäivään sisältyy positiivisia tunteita, vahvempaa sisäistä motivaatiota, innostusta ja intohimoa työhön, sitä paremmin työt sujuvat. Ihmisten kokemukset työyhteisöistään ja henkiset resurssit ovat ratkaisevassa asemassa tulevaisuuden työelämän rakentamisessa. (Leiviskä 2011, 50-51.)

Yksilön työhyvinvoinnin osa-alueita ovat Ojala ja Ahonen (2005, 28-30) kuvanneet Maslowin tarvehierarkian avulla (taulukko 1). Alimman tason kuuluvat fysiologiset perustarpeet, kuten ravinto, neste ja uni, joihin voidaan verrata ihmisen terveyttä ja fyysistä kuntoa. Toiseen tasoon kuuluvat turvallisuuden tarpeet, kuten fyysisen työympäristön ja työvälineiden turvallisuus, työilmapiiri ja luottamus työn jatkumisesta. Kolmanteen tasoon kuuluvat läheisyys ja halu kuulua johonkin yhteisöön. Ihmissuhteet sekä työssä että työn ulkopuolella kuuluvat sosiaaliseen hyvinvointiin, joka tukee ihmisen jaksamista ja sitoutumista työhönsä. Arvostuksen tarpeet kuuluvat neljänteen tasoon.

Työelämässä arvostus perustuu osaamiseen ja ammattitaitoon ja se tukee sosiaalista hyvinvointia. Osaamisen perusteella ihminen valitaan työhön ja työryhmiin. Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeisiin kuuluvat luovuus sekä halu kehittää osaamistaan ja itseään.

Ylin taso kuvaa henkisyttä, sisäistä draivia, johon kuuluu ihmisen oma sisäinen energia, arvot ja motiivit, jotka ohjaavat hänen innostusta ja sitoutumista asioihin. Kyse on henkisestä hyvinvoinnista, joka on kaiken perusta. Jos se pettää, seuraa pahoinvointia helposti muillakin hyvinvoinnin alueilla. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Taulukko 1. Työhyvinvointi Maslowin tarvehierarkian mukaan (Ojala & Ahonen 2005, 29)

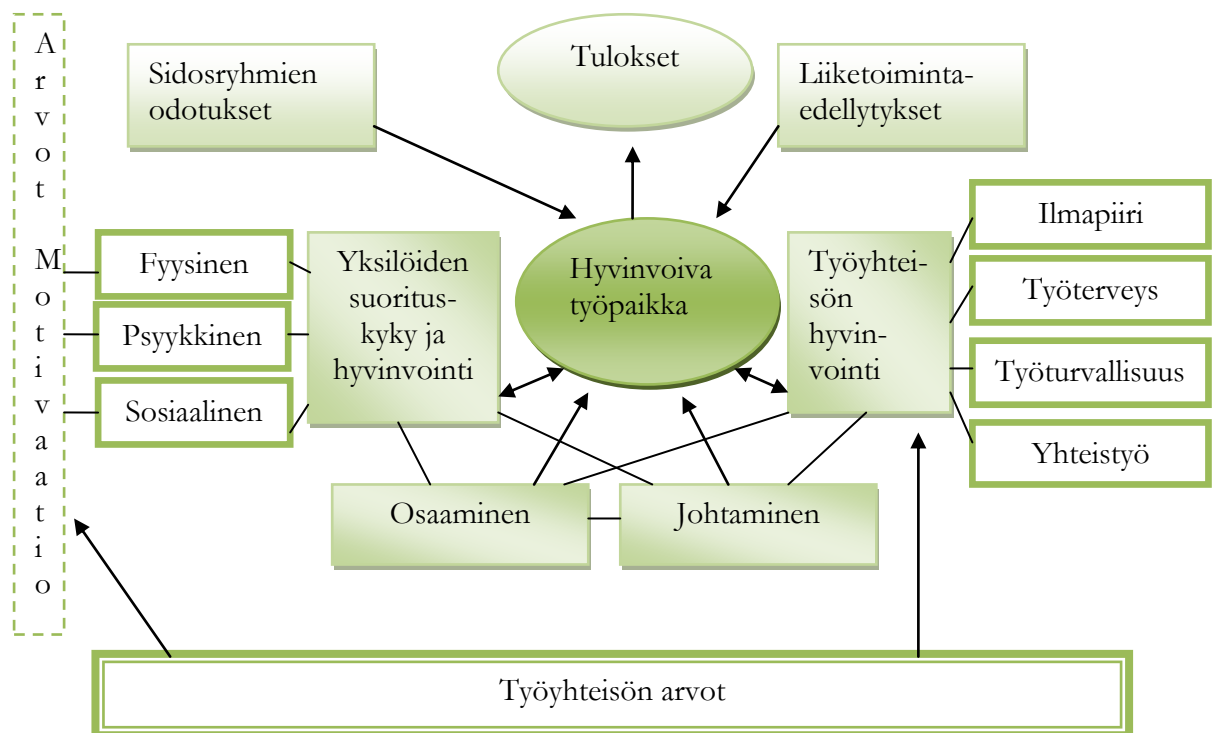
Henkisyys, sisäinen draivi, omat arvot ja ihanteet		
Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet	Oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> <div style="font-size: 3em; margin-bottom: 10px;">}</div> <div style="font-size: 3em; margin-bottom: 10px;">}</div> <div style="font-size: 3em; margin-bottom: 10px;">}</div> <div style="font-size: 3em;">}</div> </div> <div> Henkinen hyvinvointi Psyykkinen hyvinvointi Sosiaalinen hyvinvointi Fyysinen hyvinvointi </div> </div>
Arvostuksen tarpeet	Oman osaamisen ja ammattitaidon arvostus Oman työn arvostus	
Läheisyyden tarpeet	Työyhteisön yhteisöllisyys. Työkaverit, tiimit	
Turvallisuuden tarpeet	Työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus Työn jatkumisen turvallisuus	
Fysiologiset perustarpeet	Terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen	

Yksilön työhyvinvointi liittyi aiemmin työn fyysisyyden vuoksi enemmän konkreettisten asioiden, kuten fyysisten olosuhteiden turvallisuuden kehittämiseen ja fyysisen työkyvyn varmistamiseen. Tämän päivän työ on pitkälti tietotyötä, jossa työn tuloksellisuus riippuu ihmisten kykyyn ja haluun ajatella, tuottaa tietoa ja yhdistää osaamistaan. Näin työhyvinvointi liittyy nykyisin enemmän ei-konkreettisiin tekijöihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. Ihmisen terveys on edelleen tärkeää, sillä se vaikuttaa hänen kykynsä hyödyntää osaamistaan. Osaaminen on sekä tietoa, joka on hankittu koulutuksella, että hiljaista tietoa, joka on kertynyt kokemuksen kautta. Hiljaisen tiedon tunnistaminen lisää niin oman kuin muiden työn arvostusta ja sitä kautta työhyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2005, 30-32.)

3.4 Työyhteisön hyvinvointi

Työyhteisön hyvinvointi muodostuu kaikista työhyvinvointia tukevista näkyvistä asioista ja järjestelmistä. Tähän kuuluu työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyisyys. Myös työvälineet, tietoverkot ja työprosessit

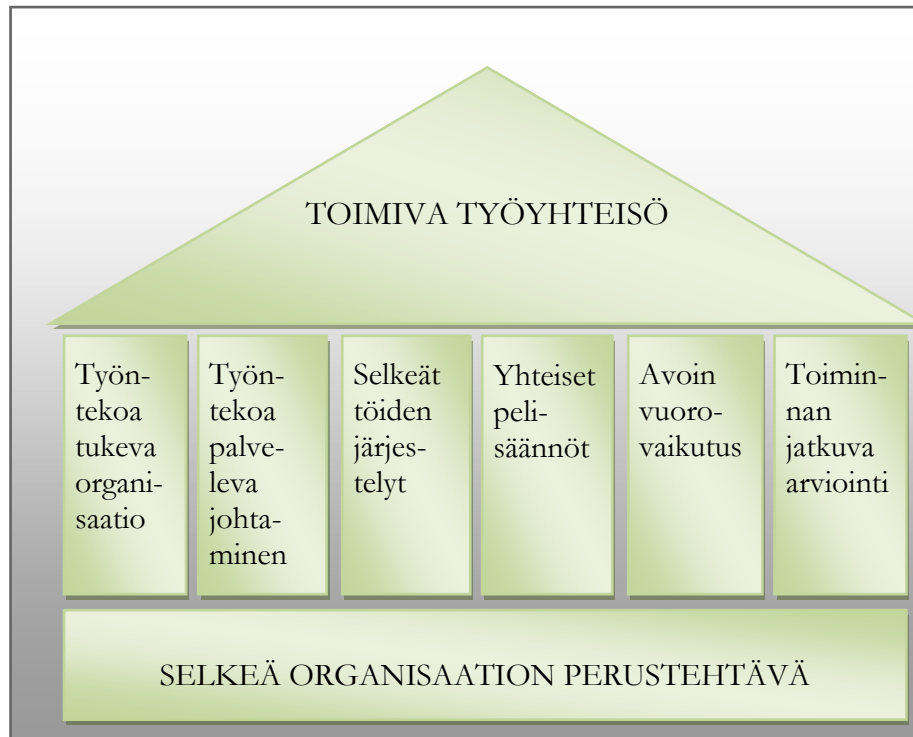
ovat tärkeässä roolissa. Miten näitä työhyvinvointiresursseja käytetään työyhteisössä hyvinvoinnin tukemiseen, on kiinni johtamisesta ja esimiestyöstä, joilla on todettu olevan suurin vaikutus työhyvinvointiin. Osaaminen muodostuu kilpailueduksi vasta sitten, kun eri ihmisten taidot jaetaan ja yhdistetään toisten osaajien kanssa. Oikeanlaisella, yhteistyöhön ohjaavalla ilmapiirillä ja sitä tukevalla johtamisella luodaan olosuhteet, joissa ihmiset haluavat tehdä yhteistyötä. Arvot ohjaavat työyhteisön toimintaa ja johtamisen tavoitteita, ja niiden yhteensopivuus on pohjana myös työnantajan ja työntekijän väliselle sopimukselle. Työnantaja ei voi yksinään olla vastuussa kenenkään työhyvinvoinnista, vaan työntekijältä täytyy löytyä omaa halua kehittää työhyvinvointiaan. (Ojala & Ahonen 2005, 34.) Hyvinvoiva työpaikka on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Hyvinvoiva työpaikka (Ojala & Ahonen 2005, 34)

Järvisen (2009, 79-80, 82-83, 85) mukaan työyhteisön toimivuus ja hyvinvointi perustuu ammatillisuuteen ja työpaikan peruspilareiden kuntoon (kuvio 5). Työt sujuvat, ihmiset tulevat toimeen keskenään ja työilmapiiri pysyy hyvänä, kun työyhteisössä toimitaan ensisijaisesti työrooleista käsin. Ammatillista käyttäytymistä ja asennetta täytyy harjoitella, ja jokaisen tulee miettiä henkilökohtaisesti sen tarkoitusta. Ammatillisesti toimivassa työyhteisössä ihmiset viihtyvät, koska he voivat avoimesti sanoa mielipiteitään ja olla kriittisiä. Ammatillinen käyttäytyminen synnyttää luottamusta ja ammatillisen asenteen kautta työyhteisö kykenee hyödyntämään ihmisten erilaisuutta. Jokaisella työntekijällä on omat tehtävät ja tavoitteet

sisältävä toimenkuva, josta työyhteisöön muodostuu työroolien verkosto. Se ohjaa ja säätelee työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta, jolloin organisaation perustehtävä tulee hoidettua hyvin. Työnteon lähtökohta on työyhteisön perustehtävä, josta lähtien toimintaa arvioidaan ja tarkastellaan. Toiminnan säännöllisessä arvioinnissa on työyhteisön kehittämisen avain.



Kuvio 5. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2009, 85)

3.5 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvoinnin edistäminen on keskeinen tulostekijä työyhteisön toimintakyvyn kannalta. Yhteiskuntapoliittisesta tarpeesta syntynyt ihmisten työurien jatkuminen on lisännyt samaan aikaan työssä jaksamista vaikeuttavia asioita. Esimerkiksi samalla kun maksimoidaan tehokkuutta, niin henkilöstön määrää vähennetään. Myös monet työyhteisötekijät lisäävät sairastavuuden riskiä työpaikoilla, ja esimerkiksi masennuksen vuoksi eläkkeelle jääneiden määrä on 1990-luvun puolivälin jälkeen lähes kaksinkertaistunut. Työhyvinvointiin satsaamisesta on tullut yhteiskunnallisesti merkittävä taloudellinen kysymys, johon ratkaisuksi on tarjottu ennalta ehkäisevää työtä, hoito- ja kuntoutusmahdollisuuksien kehittämistä, työhön paluun helpottamista ja työtä tukevan sosiaaliturvan kehittämistä. Työhyvinvointi on otettu vuosia

sitten myös hallitusohjelman sisällöissä ja politiikkaohjelmissa keskiöön. Työterveyshuoltokin on siirtynyt ennakoivaan työterveyshuoltoon. (Mönkkönen & Roos 2010, 231-232.)

Henkilöstövoimavarojen vahvistamiseksi tehdyt ennakoivat toimet tulee nähdä kulujen sijaan investointeina. Työelämässä kehitettyjen varhaisten mukaantulomallien tavoitteena on henkilöstön työssäjaksamisen tukeminen ja työkyvyn edistäminen. Organisaatiossa varhainen mukaantulo ilmenee ennakoivina toimina ja organisaation osaamisena. Ennakoivan osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeä hahmottaa toimintojen kokonaisuus useilla alueilla siten, että ongelma-alueilla tehostetaan ehkäiseviä toimia työntekoa haittaaviin tekijöihin, kuten esimerkiksi esimiesten ja alaisten osaamiseen. Keskeistä ennakoivan osaamisen kehittämisen kannalta on kiinnittää huomio työyhteisön toimijoiden työtapoihin ja suhteisiin. On tärkeää myös tunnistaa ajoissa tilanteet, joissa ennakoiva toiminta muuttuu kontrolliksi ja ongelmia lisääväksi. Esimerkiksi huolen ilmaisussa työtoverista voi olla taustalla suhdeongelmia tai klikkejä hänen kanssaan. (Mönkkönen & Roos 2010, 234-235, 239, 241.)

Työhyvinvointia edistävien keinojen käyttöön otto on tärkeää myös johtamisen kannalta. Työyhteisön yleisiä keinoja kehittämiseen ovat: kehityskeskustelut, moniammatillinen työskentelytapa, palautejärjestelmien aktiivinen käyttö, työn sisällön kehittäminen, työn uudelleen organisointi ja koulutuksen mahdollistaminen. Henkilöstöjohtamisen osaamisalueiden parantamiseen tähtäävät keinot ovat: henkilöstön motivointi, moniammatillinen yhteistyö, jännitteiden avoin käsittely, henkilöstön kehittämismenetelmien monipuolinen käyttö ja kyky sitouttaa henkilöstö työyhteisöön. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 96.)

Esimiehellä on työhyvinvoinnin kehittämiseen käytettävissään työkaluja, kuten työelämän lait ja organisaatiossa vallitsevat sopimukset (työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, paikalliset työehtosopimukset) sekä organisaatiossa noudatettavat toimintamallit, ja – ohjelmat (tasa-arvo-ohjelma, henkisen väkivallan ehkäisy-ohjelma, sairauspoissaolojen hallinta -malli, päihdeohjelma, varhainen tuki, työhön paluun tuki). Johtamisessa on mahdollisuus hyödyntää myös ohjaavia käytäntöjä, kuten toiminnan sujumisen ja toimintaedellytysten arviointi, työntekijöiden osallistuminen työn suunnitteluun, kehityskeskustelut, yksikköpalaverit, työyhteisön kehittäminen ja ongelmatilanteiden ratkaisu (Ahola 2011, 61-62).

3.6 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvointiin vaikuttaa useat eri asiat, ja sen edistäminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Henkilöstön työhyvinvoinnin seuraaminen edellyttää monipuolista mittaristoa. Henkilöstöä voidaan kuvata demografisin suurein, osaamisen -, ajankäytön -, työsuhteen -, terveyden -, yhteisöllisyyden - ja tuloksellisuuden mukaan. Mittarin säännöllinen seuraaminen on mittarin sisältöä tärkeämpää. Hyviä mittareita työhyvinvoinnin suuntaviivojen tarkasteluun ovat sairauspoissaolot, työtapaturmatilastot, vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Nämä ovat yleensä yksiselitteisiä, mutta poissaoloja kannattaa tarkastella erikseen pitkä- ja lyhytaikaisina poissaoloina, sillä lyhytaikaiset poissaolot liittyvät toimintaan ja pitkäaikaiset henkilöstön objektiiviseen terveydentilaan. Mittarina voi käyttää myös kyselyjä, joissa selvitetään henkilöstön kokemuksia esimerkiksi työilmapiiristä, työn kuormitus-, stressi- ja tyytyväisyystekijöistä, koetuista kehittämistarpeista ja johtajuudesta. (Ojala & Ahonen 2005, 232-233.)

Työhyvinvoinnin mittareina Kainuun maakunta -kuntayhtymässä käytetään: sairauspoissaolotilastoja, työhyvinvointikyselyjä, kehityskeskustelujen käyntien määrää ja työturvallisuusindeksiä. Muita työkaluja maakunta -kuntayhtymällä työhyvinvoinnin tukemiseen ovat: henkilöstöstrategia, johtamisen kehittäminen esimiesvalmennuksin, työyhteisötaitojen parantaminen työnohjauksen avulla, työterveyshuollon tuki, työsuojelun toimintaohjeet, perehdyttämisohjeistus, henkilökuntaetuudet, virkistysiltpäivät, tasa-arvosuunnitelma, merkkipäivien huomioiminen, henkilöstöturvallisuuskoulutus Aslak ja tyk - kuntoutus sekä työelämän kehittämisen rahoitustuki. (Kainuun Maakunta -kuntayhtymä 2008, 3-4.)

Hyvän työpaikan kriteerit - Vetovoimaa ja työhyvinvointia terveydenhuoltoon on Suomen sairaanhoitajaliitossa terveydenhuollon organisaatioille laadittu kyselymittari, joka kehitettiin osana Sairaanhoitajaliiton Matkalla maineeseen - hanketta. Hyvän työpaikan kriteerit pohjautuvat työhyvinvointitutkimuksiin ja magneettisairaaloista tehtyihin tutkimuksiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeisesti psykososiaaliset tekijät, johtajuus ja työyhteisön toimivuus. Ihmiset haluavat tulla kohdelluiksi hyvin, oikeudenmukaisesti ja arvostetusti työssään, sekä osallistua päätöksentekoon ja omaa työtään koskeviin ratkaisuihin käyttäen mahdollisimman pitkälle kehitettyä ammattitaitoaan. Sairaanhoitajaliiton mukaan kahden tieteenalan tutkimukset sekä tukevat toisiaan, että tuovat painoarvoa vetovoimaisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen suomalaisessa terveydenhuollossa. (Hyvän työpaikan kriteerit 2010.)

Hyvän työpaikan kriteerien tarkoituksena on herättää keskustelua työhyvinvoinnista ja sen osa-alueista, sekä työyhteisön vahvuuksista että kehittämistä vaativista asioista. Kriteerit on laadittu käytettäväksi erilaisissa tilanteissa: ne ovat käyttökelpoisia arvioidessa työpaikkaa ja sen toimivuutta tai keskustelun pohjana, kun työyhteisössä tai organisaatiossa yhdessä mietitään työhyvinvointiin liittyviä asioita. Kriteerejä voi käyttää myös kehityskeskusteluissa, työyksikön markkinoinnissa tai työnhakijan muistilistana kysellä, millä tolalla työnantajalla ovat mittarissa arvioitavat asiat. (Hyvän työpaikan kriteerit 2010.)

3.7 Työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia, suosituksia ja hankkeita

Työhyvinvoinnin näkökulmasta terveydenhuoltohenkilöstön työhön sisältyy lukuisia haasteita sekä kotimaisen että kansainvälisen tutkimustiedon mukaan (Kivimäki, Karttunen & Yrjänheikki 2003; Gardulf, Söderström, Orton, Eriksson, Arnetz & Nordström 2005; Laine 2005; Salmond & Ropis 2005; Kanste 2011)(Utriainen, Kyngäs & Nikkilä 2010, 36). Vahteran Kivimäen, Ala-Mursulan, Virtasen, Virtasen, Linnan ja Pentin (2002a, 25); Vahteran, Kivimäen, Ala-Mursulan ja Pentin (2002b, 31) ja Virtasen, Vahteran ja Kivimäen (2002, 10) mukaan työtyytyväisyyden, terveyden, työssä jatkamisen ja työelämässä koetun yleisen hyvinvoinnin taustalla on niin yksilöön ja organisaatioon kuin johtamiseen liittyviä tekijöitä.

Työhön ja terveyteen vaikuttavien perinteisten riskitekijöiden, kuten fyysisen kuormituksen ja erilaisten altistusten lisäksi on löytynyt myös psykososiaalisia tekijöitä, joita ovat mm. työn henkinen kuormittavuus, yksilön kokemus työn hallinnasta ja palkitsevuudesta sekä kuulluksi tuleminen ja saatu sosiaalinen tuki työyhteisössä. Myös työyhteisön toimivuus ja oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen on todettu yhtä merkittäviksi tekijöiksi koetulle työhyvinvoinnille. Perusta laadukkaiden palvelujen tuottamiselle ja paremmalle taloudelliselle tuottavuudelle rakentuu henkilöstön ajantasaisesta ammattitaidosta ja hyvästä terveydestä, myönteisestä työpaikan ilmapiiristä sekä oikeudenmukaisesta esimiestyöstä. (Sairaanhoitajaliitto 2009, 12.)

Keva, aiemmin Kuntien eläkevakuutus, seuraa säännöllisesti kunta-alan työhyvinvointia Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi -tutkimuksella, jossa nostetaan esiin eri tutkimusvuosina tapahtuneet muutokset sekä koko kunta-alan tasolla että ammattialoittain. Vuoden 2011 kyselytulosten mukaan kunta-alan henkilöstö koki työssään aiempaa vähemmän henkistä kuormittavuutta, henkilöstön riittämättömyyden tunne oli vähentynyt ja työtehtävien hoitamiseen käytettävissä olevan aika oli lisääntynyt työpaikoilla. Perheen ja työasioiden

yhteensovittamisen koettiin myös kohentuneen vuodesta 2009. Työurien pidentämisen näkökulmasta suotuista muutoksia oli arvio eläkkeelle siirtymisiensä myöhentymisestä. Huomioitavaa tuloksissa oli, että terveysalalla työskentelevien työhyvinvointi poikkesi muilla ammattialoilla työskentelevien työhyvinvoinnista. Tuloksien mukaan useat työhyvinvoinnin osa-alueet olivat terveysalan työntekijöillä keskimäärin muita ammattialoja haastavammassa tilassa. Myös työhyvinvoinnin kokonaistasoa kuvaavat indeksipisteet olivat juuri terveysalalla muita alhaisemmalla tasolla. Terveysalalla työskentelevät olivat muita aloja vähemmän sitä mieltä, että heidän työnantajansa panostaa työpaikalla työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Kaartinen, Forma & Pekka 2011, 4-5.)

Kunnallinen työmarkkinalaitos, nykyinen KT Kuntatyönantajat korosti vuonna 2007 laatimassaan Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suosituksessa työhyvinvoinnin merkittävyyttä. Suosituksen mukaan työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa tuloksellista henkilöstöjohtamista, joka parantaa työelämän laatua sekä työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistyötä hyödyttämällä molempia osapuolia. Työn laatu paranee henkilöstön kokemana työtyytyväisyyden, terveyden ja hyvän työkyvyn avulla. Kun työn laatu paranee, lisääntyy samalla myös asiakastyytyväisyys sekä työn ja organisaation tuloksellisuus. Työhyvinvoinnin merkityksen tunnistaminen ja kehittäminen on keino ylläpitää työntekijöiden työkykyä, sillä se edistää työssä jaksamista parantaa mahdollisuuksia pysyä töissä pidempään. Työssä jaksamista tukevana työnantajana kunta-ala pystyy välittämään itsestään hyvän kuvan ja näin turvaamaan työvoiman saannin myös tulevaisuudessa. Työhyvinvoinnin merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa, jolloin ihmisten johtamisen taidot organisaatiossa punnitaan. Muutosten hallintaa tukevat avoin, luottamuksellinen vuoropuhelu sekä ennakoiva viestintä, sillä niiden avulla selvitetään muutoksen tarpeet. (KT Kuntatyönantajat 2007, 1.)

Kuntatyönantajat on päivittänyt suosituksensa vuonna 2011 laaditulla yleiskirjeellä 13/2011: Työhyvinvoinnilla tuloksellisuutta – mitä kunta voi tehdä? Suosituksen tarkoituksena on kannustaa kuntia, kuntayhtymien työnantajia, työntekijöitä, luottamushenkilöitä ja työterveyshuoltoa sekä tukemaan ja kehittämään työhyvinvointia että antamaan välineitä ja hyviä toimintamalleja. Yleiskirjeessä painotetaan kuntajohdon aktiivista otetta henkilöstön työelämän laadun parantamisessa. Yleiskirjeen lisäksi KT Kuntatyönantajat ovat laatineet liittemuiston yhdessä Kevan ja Työterveyslaitoksen kanssa siitä, miten työhyvinvointiin kannattaa ohjata resursseja sillä, se tuottaa tyytyväisempiä työntekijöitä, kustannussäästöjä ja hyvää palvelua. Myös Tehy ry on ollut mukana käsittelemässä asiaa. (KT 2012.)

EU:ssa työhyvinvoinnin edistäminen on kehittynyt kansallisten politiikkojen ja monien EU:n yhteisaloitteiden ja -strategioiden avulla. Nykyään painotetaan kansallisella tasolla ja yrityksissä eri politiikkasektorien yhteistoimintaa, vaikka lähestymistavat eri EU-maissa ovat erilaisia järjestelmien ja käytäntöjen vaihtelevuuden vuoksi. Työhyvinvoinnin käsitteellä tarkoitetaan kokonaistoimenpiteiden käyttöä terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseksi työpaikoilla siten, että edistetään samanaikaisesti sekä tuottavuutta että yrityksen menestymistä. Useimmissa Euroopan maissa työhyvinvoinnin hyödyt koetaan kansantalouden, yrityksen ja yksilön tasolla seuraavasti:

- tuottavuus paranee, työurat pitenevät, eläkkeelle jäämisikä nousee ja työssäolo lisääntyy
- työpaikan imago, oppiminen, yrityksen tulos, laatu, kilpailukyky, keskinäinen arvostus ja aloitteenteko paranevat
- parempana työurana, motivaationa, työ ja vapaa-aikana sekä stressin vähenemisenä.

(Anttonen & Räsänen 2009, 30.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisella ohjelmalla ohjataan Suomessa hoitotyön johtamiskäytäntöjen uudistamista ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Johtamisen kehittämishaasteet liittyvät toiminnan niin eettisiin lähtökohtiin kuin potilasturvallisuuteen, sekä vaikuttavuuden, tuottavuuden ja tuloksellisuuden parantamiseen. Hoitotyön johtajan roolissa korostuvat näin ollen laadukkaan, turvallisen ja vaikuttavan hoidon edellytysten turvaaminen, henkilöstön motivointi ja työhyvinvoinnin edistäminen, sekä tiimien ohjaaminen ja kehitysprosessien tukeminen. (STM 2009, 11.)

Työhyvinvoinnin edistäminen on otettu painopistealueeksi Suomen lisäksi monissa kansallisissa terveydenhuollon ohjelmissa (Utriainen, Ala-Mursula & Virokannas 2011, 32). Eri maiden terveystaloudelliset ohjelmat korostavat hoitotyön johtajuuden merkitystä laadukkaan työympäristön rakentamisessa sekä henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä. Toisaalta ohjelmat ottavat harvoin kantaa siihen, miten johtajuutta tulisi edistää myönteisten vaikutusten aikaansaamiseksi esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin ja työssä pysymiseen. (Kanste 2011, 30.)

4 JOHTAMINEN

4.1 Johtaminen hyvinvointipalveluissa

Johtaminen jaetaan perinteisesti asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Vuoren (2005) mukaan ihmisten johtamista pidetään usein yksisuuntaisena toimintana, jossa johtaja kohdistaa johtamistoimensa ihmisiin jopa niin, että siihen sisältyy kontrolloivaa ja käskevää viestintää, kuten ”kyttäämistä” ja ”piiskaamista”. Hyvinvointipalveluissa johtaminen perustuu yhteisesti sovittuun arvoperustaan ja eettisiin lähtökohtiin, jotka yhdessä ilmaisevat sen lähestymistavan, jolla sekä asiakkaat että potilaat kohdataan, ja jolla johtaja lähestyy työntekijöitään. Vuoren (2005) mukaan johtajuuden tulisi viestiä siitä, että johtaja luo johtajuuden yhdessä henkilöstön kanssa ja samalla huolehtii kaksisuuntaisesta viestinnästä ja aidosta vuorovaikutuksesta. Myös Siitosen, Repolan ja Robinsonin (2002) mukaan johtaminen, joka on kehitetty hyvää tavoittelevaksi, on luonteeltaan mahdollistavaa johtajuutta, jossa korostuu ihmissuhdetyön arvoperusta. Ihmissuhdetyön arvoperustaan sisältyy ihmisten kunnioittaminen, toinen toisestaan välittäminen, avoimesta kommunikaatiosta huolehtiminen, yhdessä ajatteleva, toinen toisensa kuuleminen ja virheistä oppiminen. (Kiikkala 2008, 21.)

Organisaatioiden kehitystyössä on alettu ymmärtää, että johtaminen on ihmisten johtamista. Erityisesti tämä ajatus korostuu inhimillisen voimavaran johtamisen näkökulmassa, jossa henkilöstö nähdään keskeisellä sijalla organisaatiossa ja sen toiminnassa. Henkilöstön kehittäminen lisää organisaation toimintavalmiutta ja henkilöstön osaamista. Koulutus, tehtävienkierto, sijaisjärjestelyt, itseopiskelu ja työyhteisön oppimisen edistäminen ovat keskeisiä osatekijöitä henkilöstön kehittämisessä. Johtaminen edellyttää rohkeutta hyödyntää työyhteisön voimavaroja ja vuorovaikutustaitoja. Johtajuuteen liittyvässä keskustelussa ei ole tavoitettu vielä suhteiden moniäänistä maailmaa, vaikka siihen alkaakin olla jo olemassa viitteitä. (Mönkkönen & Roos 2010, 120-121.)

4.2 Henkilöstöjohtaminen

Terveystieteiden henkilöstöjohtamisen tavoitteena on motivoida henkilöstöä, huolehtia sen osaamisesta, hyvinvoinnista ja työolosuhteista niin, että henkilöstö jaksaa työskennellä organisaation palveluksessa pitkään. Henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa organisaation

menestymiseen merkittävästi. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa johtajuuteen, työelämän suhteiden hoitamiseen sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja hallintaan. Näistä terveydenhuolto-organisaation keskeisimpiä tehtäviä on henkilöstövoimavarojen johtaminen ja hallinta, jonka tulisi paneutua henkilöstön laadulliseen kehittämiseen. Suunnitelmallisen kehittämisen tulee olla luovaa, rohkeaa ja tulevaisuuteen suuntaavaa. Henkilökunnan tukemiseen keskittyvä johtaminen takaa henkilöstön riittävyyden, riittävän osaamisen ja sitoutumisen organisaatioon paremmin. (Lahti 2008, 68-69.)

Myös Viitala (2009, 20-21) jakaa henkilöstöjohtamisen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja hallintaan. Johtajuus on keskeisintä henkilöstöjohtamisen aluetta, sillä johtajat ja esimiehet toteuttavat käytännössä henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita, kuten valitsevat, palkitsevat, auttavat kehittymään, ohjaavat, irtisanovat, motivoivat, innostavat, arvioivat ja kannustavat työntekijöitä. Työelämän suhteiden hoitamiseen sisältyy työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoito eli työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsittely ja yhä useammin myös paikallinen sopiminen työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja hallintaan kuuluvat kaikki ne organisaation toiminnot, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen. Hallinnointiin kuuluvia asioita ovat palkkausjärjestelmien luominen, koulutusjärjestelmien ylläpito, työ sopimuksien laatiminen sekä henkilöstömaksuista huolehtiminen ja työterveyshuollon järjestäminen.

Yksisuuntainen viestintä, mekaaninen käskyttäminen ja byrokraattinen määräily eivät kuulu enää ihmisten johtamiseen. Hyvinvointipalveluiden menestyksen ydin on johtajuuden kehittämisessä, sillä johtaminen on keskeinen toiminto, jonka mahdollistamana ja tukemana työntekijät vievät toiminnan kohti yhteistä päämäärää. Tulevaisuuden johtajan ominaisuuksia ovat nöyryys, hienotunteisuus ja kypsä aikuisuus, jotka mahdollistavat yhteistoiminnallisuuden, ihmisistä välittämisen ja hyväksynnän. Nämä johtavat luottamuksen kasvamiseen johtajan ja työntekijöiden välillä. Luottamuksellisessa ilmapöydässä pääsevät kaikki työntekijät kasvamaan ja kehittymään niin osaajina kuin hyvinvointipalveluiden innovatiivisina uudistajina. (Kiikkala 2008, 24.)

4.3 Osallistava johtaminen

Osallistavalla johtamisella tarkoitetaan henkilöstön osallistumista tukevaa ja siihen kannustavaa johtamistapaa. Johtamistavan on todettu parantavan työolosuhteita, työilmapiiriä, työyhteisön vuorovaikutusta ja tiedottamista. Ammatillisuutta on samanaikainen autonomia ja riippuvuus toisista sekä yhteistyö toisten kanssa, jossa yhdistyy usean henkilön osaaminen, tieto, asiantuntemus ja voimavarat yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteistyöhön perustuvassa johtamisessa roolit eivät perustu viralliseen asemaan, vaan päätösvaltaa delegoidaan määritetyn tehtävän mukaan. Osallistava johtaminen tukee henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään. Kansainvälisessä terveystaloudessa korostetaan tällä hetkellä hallinnon kaikilla tasoilla osallistavan ja neuvottelevan johtamisen merkitystä terveyspalvelujärjestelmän uudistamisessa. Osallistava johtaminen perustuu luottamukselliseen ilmapiiriin ja edellyttää kaikilta sitoutumista johtamistavan muutokseen. (STM 2009, 34.)

Osallistava johtamistapa korostuu muutostilanteissa, ja sen on todettu parantavan työolosuhteita, työilmapiiriä, henkilöstön ja johtajien välistä vuorovaikutusta sekä tiedottamista. Muutostilanteissa johtaja kertoo päämäärän, luo toimintaperiaatteet ja jakaa vastuun tehtävistä. Keskeistä on kaikkien työyhteisön jäsenten mahdollisuus osallistua työhön liittyvien asioiden käsittelyyn. Muutoksessa ylitetään aina uuden ja vanhan rajapintoja. Muutoksessa on kyse uusien ennakkoluuloista vapaiden yhteistyömuotojen ja dialogin löytymisestä toimijoiden kesken. Työhyvinvointia muutostilanteissa edistävät esimiehen läsnä oleva johtaminen ja rohkeus tarttua ongelmiin luottamusta työyhteisöön samalla rakentaen. (STM 2009, 35.)

5 KEHITTÄMINEN

5.1 Kehittämisen käsite

Kehittämiselle ei ole määritelty täsmentyneitä käsitteitä edes tutkijoiden kesken, sillä on epäselvää milloin ja millaisin sisällöin kehittämistyössä on kysymys paradigmasta, ajattelutavasta, orientaatiosta, suuntauksesta, lähestymistavasta, viitekehyksestä tai otteesta. Tällöin olennaista on se, että erilaiset suuntaukset sisältävät oletuksia siitä, miten ja miksi kehittämistyötä tehdään ja mitä sillä tavoitellaan. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 22.)

Kehittäminen ymmärretään tavallisesti tiettyjen organisaation tai työyhteisön toimintaperiaatteiden ja toiminnan tarkoituksellisenä muuttamisena, jolloin kehittämisen kohteina ovat ihmiset niin osajina, kuin heidän työtehtävänsä sekä sovellettavat tekniikat ja säännökset. Tällöin kehittäminen koskettaa organisaatiossa useita työntekijöitä. Tarkoituksellisuudella viitataan siihen, että tulokset ovat aiempaa parempia, tehokkaampia tai suotuisempia asioiden tiloja. Organisaation kehittämistyön lopputulos voi olla toiveista huolimatta epävarma, sillä kehittämistoimien ohella toimintaympäristössä tapahtuu usein sellaisia muutoksia, joihin ihmiset eivät ole itse voineet vaikuttaa. (Kirjonen 2006, 117-118.)

Kehittämisen sidonnaisuus trendeihin ja muutospyrkimyksiin on heijastunut myös kunkin aikakauden kehittämismenetelmiin. Nopeasti vaihtuvat trendit ohjaavat kehittämisen suuntaa sekä tapaa ajatella, havaita ongelmia ja tarpeita. Kehittämismenetelmän luonne on instrumentaalinen eli keino tai väline päästä joko tavoitteeseen tai toteuttaa jokin tarkoitus. Tutkimusmenetelmän valinta on tutkimuksessa osa tutkimusstrategiaa, joka tarjoaa vastausvälineet tutkimusongelmiin. Tutkimusongelma myös määrittää, millaista tutkimusotetta käytetään. (Seppänen-Järvelä 2006, 19, 21.)

Kehittämismenetelmän valinta ei monestikaan ole kovin perusteltu suhteessa kehittämistavoitteisiin, vaan usein oletus siitä, että asianomaisella menetelmällä saadaan aikaan tavoiteltuja tuloksia riittää kehittäjälle. Kehittämismenetelmiin liittyy vahvana erityisyytenä tarkoituksenmukaisuus ja käytäntösuhde, jolloin menetelmien kehittämiseen liittyy systemaattista iteraatiota eli yritystä ja erehdystä, jolla lupaavaa käytäntöä jalostetaan menetelmäksi. Ennen kaikkea kehittäminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta, jolloin kommunikoinnin rakenne esimerkiksi demokraattisessa dialogissa on kehittämismenetelmän keskiössä. (Seppänen-Järvelä 2006, 22-23.)

5.2 Työyhteisölähtöinen kehittäminen

Kirjosen (2006, 118-119) mukaan kehittämistyö saa usein alkunsa tyytymättömyydestä vallitsevaan tilanteeseen. Organisaatiossa tehdyissä tilanneanalyysseissä löytyy tällöin joko henkilöstöstä tai johtamisesta heikkouksia, joihin tarvitaan muutosta. Yleensä löydös koskee henkilöstöä, jota on liikaa tai poissaoloja on liikaa, työntekijät riitelevät ja eivät osaa käyttää uusia työvälineitä tai työn laatu vaihtelee ja asiakkaat ovat tyytymättömiä. Joskus myös ohjausjärjestelmästä löytyy heikkouksia, joihin edistyksellisen organisaation toimiva johto itse hakee ratkaisuja ja pohtii oppimistarpeitaan. Aloite kehittämiseen voi tulla myös henkilöstöstä, jolloin luottamushenkilöt, työsuojelutoimikunta tai yksittäinen työyksikkö lähtevät liikkeelle. Työntekijä on usein paras kehittämistarpeen esiin tuoja. Johdon oma rooli korostuu kehittämistoiminnan käynnistysvaiheessa. Myös kehittämismyönteisen ilmapiirin ylläpitäminen on tärkeää, sillä ellei henkilöstö lähde kehittämiseen mukaan, onnistuminen on epävarmaa.

Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä painottuu yhteisölähtöiset tavoitteet ja tiedonmuodostus. Työyhteisö on tällöin kehittämisen subjekti, ja kehittäminen suuntautuu työyhteisön työn ja toiminnan tutkimiseen, jolloin kehittäminen sulautuu kiinteäksi osaksi päivittäistä työtä. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä hyödynnetään erilaisia menetelmiä, joiden avulla työyhteisö saa palautetta toiminnastaan. Työyhteisön vastuulla ovat tällöin niin kehittämisen tavoitteiden ja kohteiden, kuin etenemistavan ja arvioinnin määrittely. Parhaimmillaan työyhteisön oma kehittäminen on prosessina yhteinen ”käsittely- ja tartunta-alusta”, josta yhteisö voi tutkia ja arvioida niin omaa, kuin yhteisön rajapintojen toimintaa ja ulkopuolista elämää. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13, 15-16.)

Työyhteisökeskeisessä kehittämisessä lähtökohtana on ajatus kaikkien työyhteisön jäsenten osallisuudesta, jota voidaan kuvata myös moniäänisyydeksi. Moniääninen, omaa toimintaa tutkiva ja arvioiva kehittämiskulttuuri luo perustan muutosten haltuunotolle. Työntekijä on tällöin vastuussa itsensä kehittämisen lisäksi myös yhteisön kehittämisestä. Työyhteisön Moniäänisyyteen sisältyy jokaisen vaikuttamismahdollisuus ja osallisuus, josta käytetään myös käsitettä valtaistaminen tai empowerment. Yhteinen kehittämissuuntautunut keskustelu työyhteisössä on niin väline jäsenellä perustehtävää, kuin muutoksia. Työyhteisö, jossa on vahva identiteetti ja toimintakulttuuri sekä kommunikoiva työskulttuuri ei jätä yksilöitä yksin, vaan tarjoaa heille keinoja hallita muutoksia kehittämisessä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 35, 38.)

Kehittämisoitteeseen vaikuttaa se, miten johtaminen ja esimiestyö ymmärretään, ja miten ne toteutuvat työyhteisössä. Johtaminen on aina sosiaalista toimintaa, joka tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Johtamista ei voi tarkastella vain yksilön toiminnan tai ominaisuuksien kautta, vaan koko työyhteisö toimintaympäristöineen osallistuvat johtamiseen. Esimies on avainasemassa kehittämisen johtamisessa, vaikka työyhteisölähtöinen kehittäminen lähtökohdiltaan on sekä demokraattinen, että koko työyhteisön osallistava prosessi. Kehittämisen haaste on muutoskykyisen, uuden oppimiseen ja kehittämiseen suuntautuvan työyhteisökulttuurin luominen. (Seppänen-Järvelä 2009, 70-71.)

6 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tavoitteena on henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan selvittäminen. Työhyvinvoinnin nykytilan selvittäminen tehdään henkilöstölle Suomen sairaanhoitajaliiton Hyvän työpaikan kriteerien seuraavien kuuden osa-alueen pohjalta: toimivat käytännöt, osallistava johtaminen, työn palkitsevuus, asiantuntijuuden kehittäminen, korkeatasoinen hoidon laatu sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Kainuun keskussairaalan lasten somaattisen erikoissairaanhoidon henkilöstön työhyvinvointia. Kehittämistyön tarkoituksena on työhyvinvointia lisäävän toiminnan vakinnuttaminen pysyväksi arjen käytännöksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten työntekijät arvioivat työyhteisönsä käytäntöjen toimivuutta?
2. Miten osallistava johtaminen esiintyy työyhteisössä?
3. Miten työn palkitsevuus koetaan työyhteisössä?
4. Miten asiantuntijuuden kehittäminen toteutuu työyhteisössä?
5. Miten korkeatasoinen hoidon laatu toteutuu työyhteisössä?
6. Miten työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen toteutuu työssä?

7 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

7.1 Kehittämistyön tausta

Opinnäytetyö toteutettiin Kainuun keskussairaalan lasten somaattisen erikoissairaanhoidon tulostusyksikössä. Kehittämistyöhön osallistui lastentautien vuodeosaston, vastasyntyneiden teho- ja tarkkailuosaston (keskolan) ja lastentautien poliklinikan henkilökunta sekä erityistyöntekijät (N=56).

Työhyvinvoinnin kehittäminen on koko työyhteisöön vaikuttava asia. Kaikilla työyhteisöön kuuluvilla on vastuu työyhteisön kehittämisestä ja opinnäytetyön kautta mahdollisuus osallistua työyhteisön kehittämiseen. Myös Otalan ja Ahosen (2005, 28) mukaan työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokemassa työn iloa. Osallistumisen mahdollistaminen lisää myös sitoutumista kehittämiseen.

Kun opinnäytetyöprojektissa on kyseessä opiskelijan kehittämistyö saattaa uusia kiinnostavia kysymyksiä kohota näkyviin prosessin kuluessa, jolloin on vaikea määritellä etukäteen lopullista tulostavoitetta. Tällöin artefakti, kuten mikä muu hyvänsä tulos, on todellinen kokemuksellinen kohde ja tutkivan toiminnan näkökulmasta varsin monisyinen. Yhteistoiminnallisissa hankkeissa dokumentointi eli kaikkien ratkaisevien ja tulokseen vaikuttavien seikkojen muistiin merkitseminen muodostuukin tutkivan toiminnan avainasiaksi, jolloin kaikki varhaisimmat luonnokset ja tulokset noteerataan. (Anttila 2006, 431.)

7.2 Kehittämistyön projektiorganisaatio

Kajaanin ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjauksesta todetaan suosituksissa seuraavaa: opinnäytetyötä voi verrata projektiin, joka aikataulutettuna tietyin resurssein on kestäviin tuloksiin pyrkivä kokonaisuus, jonka toteuttamista seuraa ja tukee sitä varten perustettu organisaatio. Hallinnointi ja johtaminen etenevät projektijohtamisen periaatteiden mukaisesti, mikä tarkoittaa sitä että opiskelija itse suunnittelee, ja organisoii projektiorganisaation, jossa opinnäytetyöhön liittyvä keskustelu, ohjaus ja kehittäminen pääosin toteutuvat. Projektipäällikkönä ja projektinjohtajana toimii opiskelija, jolla on vastuu opinnäytetyön etenemisestä ja loppuunsaattamisesta. Silfverbergin (2007, 102) mukaan projektilla on oltava

organisaatio, jonka roolit ja vastuut on määritelty. Yleensä projektiorganisaatio koostuu ohjausryhmästä, projektiryhmästä ja yhteistyökumppaneista.

Projektipäällikkönä ja projektinjohtajana toimii opiskelija, joka asettaa projektiorganisaation eli kokoaa projektiorganisaation ja niiden jäsenet varahenkilöineen, sekä kutsuu toimijat projektikokouksiin tarpeen mukaan. Opiskelija laatii omat oppimistavoitteet ja vastaa, etteivät ne ole ristiriidassa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteiden kanssa. Opiskelija vastaa opinnäytetyön suunnittelusta, etenemisestä, toteuttamisesta ja arvioinnista, sekä hyvän tavan mukaisesta projektinhallinnasta. Hän tuo esille kehittämis- ja muutostarpeita, ja vastaa osaltaan asiaan liittyvästä tiedottamisesta ja markkinoinnista.

Silfverbergin (2007, 101-103) mukaan projektilla pitää olla vetäjä, projektipäällikkö, jonka tehtävänä on vastata työsuunnitelman laatimisesta, projektin seurannasta ja sisäisestä arvioimisesta, henkilöstöhallinnosta, raportoinnista, viestinnästä ja sidosryhmäsuhteista. Projektin johtaminen edellyttää säännöllisiä kokouksia, joissa käsitellyistä asioista riittävät yleensä lyhyen päätöspöytäkirjat. Projekteihin luulua asiakirjanhallinta, joka hoituu luomalla oma projektikansio, johon kerätään aikajärjestyksessä kaikki projektissa kertyvä aineisto: suunnitelmat, raportit ja pöytäkirjat. Kansiota päivitetään jatkuvasti, jolloin kaikki asianosaiset voivat löytää tarvittavat tiedot myös projektinvetäjän poissa ollessa. Projektikansio on mahdollista luoda myös osaksi organisaation omaa tietojärjestelmää. Projektin raportoinnin ja viestinnän tavoitteina on projektianalyysin mahdollistaminen suunnittelua ja jatkokehittelyä varten, päätöksenteon ohjaus, sidosryhmien sitouttaminen, perehdyttäminen ja kokemusten levittäminen. (Silfverberg 2007, 106-107.)

Projektiryhmä koostuu työyksikön henkilöistä ja muista toimijoista, joita asia työelämässä läheisesti koskettaa. Projektiryhmän jäsenet käytännössä toteuttavat, kokeilevat ja osallistuvat opinnäytetyön kohteena olevan asian tekemiseen tai opinnäytetyön tiedottamiseen opinnäytetyön tavoitteesta, sisällöstä ja toteuttamistavasta riippuen. Projektilla voi olla myös pysyviä tai tilapäisiä neuvoa antavia asiantuntijaryhmiä, jotka voidaan muodostaa esimerkiksi alan substanssiosaajista tai tietyn alueen esimiehistä. Projektiryhmänä kehitystehtävässä toimii koko henkilöstö, joka saattaa kehittämistyön jatkuessa jakaantua useammiksi projektiryhmiksi.

Ohjausryhmän tehtävä on valvoa projektin edistymistä, arvioida sen tuloksia, hoitaa tiedonkulkua ja koordinoitua sidosryhmien ja projektin välillä sekä tukea projektipäällikköä. Ohjausryhmään kannattaa valita projektin rahoittajat, hallinnoinnista vastaava taho ja hyödynsaajien edustus. Jotta ohjausryhmän työskentely tukisi projektia oikealla tavalla, kannattaa sen suunnitella ja määritellä roolinsa ja työskentelytapansa etukäteen. Ohjausryhmä

käsittelee päätöksiä, mutta ei yleensä kannu vastuuta varsinaisesta päätöksenteosta. (Silfverberg 2007, 98-99.)

Ohjausryhmän tehtävä on ohjata ja valvoa opinnäytetyönä tehtävän kehittämistyön edistymistä, laatua ja resurssien käyttöä sekä verrata sitä hyväksyttyyn opinnäytetyösuunnitelmaan ja sen tavoitteisiin. Ohjausryhmä ehdottaa tarvittaessa muutoksia jo hyväksyttyyn opinnäytetyösuunnitelmaan. Se hyväksyy myös osaltaan opinnäytetyön kirjoitussuunnitelman, joka sisältää tiedostussuunnitelman, sekä välittää tietoa opinnäytetyöstä ja sen tuloksista sidosryhmille. Ohjausryhmä käsittelee ja ohjaa opinnäytetyön edistymistä, kehittämisideoita ja tuloksia sekä niiden hyödynnettävyyttä työelämään. Ohjauksen lisäksi ohjausryhmä tukee opiskelijaa eli projektipäällikköä opinnäytetyön suunnittelussa ja sen johtamisessa. Ohjausryhmä edustaa yhteistyökumppaneita, ja -verkostoja, sekä kutsuu tarvittaessa koolle asiantuntijoita. Loppuvaiheessa ohjausryhmän tehtävä on päättää opinnäytetyö osaltaan sekä arvioida sen tuloksia ja prosessia tavoitteiden mukaisesti.

Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluvat ammattikorkeakoululta yliopettaja Rauni Leinonen ja Kainuun Maakunta -kuntayhtymästä ylihoitaja Marja-Liisa Haataja, osastonhoitaja Vuokko Matero, apulaisosastonhoitaja Anna Tolonen, apulaisosastonhoitaja Anna-Kaisa Korpinen, sairaanhoitaja Marja Tolonen ja yamk-opiskelija Sinikka Laatikainen. Vertaisena opinnäytetyössä toimii Kainuun maakunta -kuntayhtymässä perusterveydenhuollossa, Kajaanin seudun sairaalan akuuttiyksikössä apulaisosastonhoitajana työskentelevä yamk-opiskelija Outi Väyrynen. Hänen opinnäytetyön aihe käsittelee myös työhyvinvointia. Vertaisen tuki on ollut tärkeä osa tätä opinnäytetyöprosessia.

7.3 Suunnitteluvaihe ja lähtötilanne

Kehittämistehtävän aihe täsmentyi huhtikuun alkupuolella. Aihetta miettimässä olivat aktiivisesti mukana myös kollegani kahvipöytäkeskusteluissa. Myös osastokokouksien muistioita selailin aihetta etsiessä. Aiheanalyysi valmistui toukokuulla. Kesän jälkeen alkoi kirjallisuuteen perehtyminen ja kehittämistehtävän suunnitteluvaihe. Aikataulusuunnitelma (liite 4) ja kirjoitussuunnitelma (liite 5) ovat opinnäytetyön liitteenä.

6.10.2011 olin osastonhoitajan kanssa työturvallisuuskeskuksen koulutuksessa, jonka teemana oli ”Työhyvinvointia yhteistyöllä – Kestäviä työuria ja tuloksellisuutta kuntiin. Koulutuksesta

sain uutta materiaalia ja tietoa. Koulutuksessa työstiin ryhmissä Cafe Learning- mallin mukaan käsiteltäviä aiheita.

Ensimmäinen ohjausryhmän kokous pidettiin Kainuun keskussairaalalla 17.10. 2011. Ohjausryhmässä käytiin läpi kehittämisprojektin organisoitumiseen, ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyöhön liittyviä velvollisuuksia ja rooleja. Alkukartoituksen käytettävä menetelmä ja kehittämistyön eteneminen käytiin läpi yhdessä. Ohjausryhmän kokouksien asialistat ja muistiot ovat opinnäytetyön liitteenä 6.

Tiedotin kehittämistehtävästä yhteisosastokokouksessa 2.11.2011 työyhteisölle. Tilaisuudessa oli paikalla noin puolet henkilöstöstä. Tilaisuuden tehtävänä oli sitouttaa työyhteisö kehittämisprosessiin mukaan. Tilaisuudessa kuvattiin kehittämisaihe, sen merkitys työyhteisön ja työntekijöiden kannalta sekä kehittämistyön eteneminen. Tilaisuuden jälkeen kehittämisaiheesta ja sen tärkeydestä keskusteltiin työyhteisössä tauoilla. Valmistauduin alkukartoituksen tekemiseen ja kyselyn suunnittelemiseen. Tiedotteet ovat opinnäytetyön liitteenä 7.

Kysyin suullisesti puhelimitse 7.11.2011 sairaanhoitajaliiton edustaja Hahtelalta lupaa käyttää sairaanhoitajaliiton laatimaa työhyvinvointikyselyä, mikä myönnettiin. Hän kertoi, että kriteerit on laadittu työyksiköiden työhyvinvoinnin kartoitusta varten eli niiden avulla voi arvioida työpaikkaa ja saada selville millainen työpaikka on, ja ovatko kriteerien mittaamat asiat kunnossa työyhteisössä. Myönteisiä asioita voi käyttää esimerkiksi rekrytoinnissa. Luvan kysymisen yhteydessä sovittiin, että ilmoitan yhteystiedot ja työyksikön tiedot sairaanhoitajaliittoon sähköpostitse. Sovittiin myös, että laadin tieteelliselle tekstille asetettujen vaatimusten mukaisen artikkelin tehdystä kehittämistyöstä opinnäytetyön valmistuttua ja lähetän sen sairaanhoitajalehteen. Artikkelin julkaisusta päättää sairaanhoitajaliiton toimitus. Myös Kainuun Maakunta -kuntayhtymän omia tiedotuskanavia (sähköinen verkko, Kaima-intranet) on tarkoitus hyödyntää opinnäytetyöstä tiedottamalla.

Joulukuun lopussa sain kehittämistyöhön liittyvästä materiaalista kansion valmiiksi ja se oli kaikkien asianosaisten luettavissa, myös työyksikön intranetissä sähköisessä muodossa. Opinnäytetyön aiheanalyysi, opinnäytetyön suunnitelma ja muut dokumentit, kuten PowerPoint-esitykset, muistiot, pöytäkirjat ja artikkelit laitettiin aikajärjestyksessä kaikkien asianosaisten työyhteisön jäsenten saataville. Näin kaikilla oli mahdollisuus saada tietoa kehittämistehtävästä

ja sen kulusta. Sairaanhoidajaliittoon laitoin aiemmin pyydetyn sähköpostivahvistuksen puhelimitse sovitusta kriteerien käytöstä.

Tammikuun alkupuolella tavoiteltiin yhdessä osastonhoitajan kanssa henkilöitä, jotka voisivat neuvoa kyselyn toteuttamisessa. Tapasin Webropolin pääkäyttäjän 26.1.2011. Hän antoi yhteystiedot Digiumin pääkäyttäjälle. Otin puhelimitse yhteyttä henkilöön. Digiumin lisenssejä ei ollut vapaana, eikä pääkäyttäjällä ollut aikaa perehdyttää sen käyttämiseen. Hän suosittelee Webropolia, jolla päätin toteuttaa kyselyn. Vasta kuukauden kuluttua pääkäyttäjän ensimmäisestä tapaamisesta sain paperiversion oppaasta sekä tunnukset Webropol - ohjelmaan.

7.4 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteuttaminen

Kyselyn tarkoituksena on saada koottua vastauksia samoihin kysymyksiin tietyin kriteerein valitulta joukolta. Kyselyaineiston vastaukset eivät riitä pelkästään johtopäätösten tekoon, vaan aineisto pitää analysoida ja tulkita. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on kuvata ilmiötä, yksityiskohtaista tosiasiatietoa kokoamalla, identifioida ongelmia ja tehdä vertailuja. Tutkimuksen kohderyhmä on valittu otoksella tietystä populaatiosta. Lomakkeeseen lisätään henkilötietoja vain siinä määrin kuin niitä vastausten analysoinnissa todellisuudessa tarvitaan, ja niiden keruu tulee perustella jo tutkimuksen teoriataustassa. Jos tutkimustulosten esittäminen edellyttää vastaajien henkilötietoja, niin silloin näitä muuttujia käsitellään joko selittävinä tai luokittelu- ja ryhmittelymuuttujina. Usein suositeltu 60 henkilön otos voi olla riittämätön, jos se ryhmitellään edelleen pikkuryhmiin. Kysely analysoidaan joko määrällisin tai laadullisin menetelmin. (Anttila 2006, 260-262.)

Kysymysmuoto voi olla joko suljettu tai avoin kysymys. Avoimeen kysymykseen voi yleensä vastata vapaasti, mutta siinä voidaan antaa tila myös yksiselitteiselle vastaukselle. Suljetut kysymykset voivat olla joko nominaali-, järjestys- tai skaalatulla asteikolla vastattavia. Likert-asteikkoa käytetään usein asennetutkimuksissa, erityisesti semanttisen differentiaalisen asteikkona. Se sisältää useita osioita, jotka kaikki on asetettu edustamaan suhtautumista johonkin ilmiöön. Osioiden asteikot voivat ääripäissään olla esimerkiksi täysin samaa mieltä - täysin eri mieltä. Kyselytutkimuksen ongelmana on se, ettei moniin kysymyksiin ole olemassa selviä vastauksia tai annetut vastaukset saattavat olla vääriä. Myös kysymys saattaa olla väärin asetettu, ymmärretty tai asiaa ei saada selville kysymyksiä tekemällä. (Anttila 2006, 262, 264-265.)

Aineistonkeruu tehtiin kvantitatiivisesti ja toteutettiin kyselylomakkeella. Kyselylomake sisälsi 13 kysymystä, joista kymmenen oli monivalinta- ja kolme avointa kysymystä. Kyselylomakkeessa oli seitsemän eri osiota, joissa oli kysymyksiä suluissa ilmoitettu määrä: taustatiedot (7), toimivat käytännöt (11), osallistava johtaminen (10), työn palkitsevuus (11), asiantuntijuuden kehittäminen (11), korkeatasoinen hoidon laatu (11), työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen (8). Avoimissa kysymyksissä kysyttiin ikää, työkokemusta nykyisessä työyksikössä sekä työkokemusta nykyisessä ammatissa täysinä vuosina. Taustatiedot päätettiin ottaa kyselyyn mukaan niiden hyödynnettävyyden vuoksi, jolloin olisi voitu vertailla vaikuttaako esimerkiksi ikä tai työkokemus vastauksiin. Tulosten tultua huomattiin, että tutkittavien anonymiteettiä ei kaikilta osin olisi voinut enää varmistaa, jos aiemmin mainittua vertailua olisi tehty muuttujien välillä.. Taustamuuttujat on kuvattu raportissa frekvensseinä ja prosentteina..

Kyselylomakkeen mukana lähetettävien saatekirjeiden merkitys on antaa vastaajalle riittävästi tietoa siitä, missä tutkimuksessa on kysymys, mihin tarkoitukseen se tehdään ja mihin tuloksia käytetään. Hyvän tavan mukaista on vakuuttaa vastaaja siitä, ettei hänen henkilöllisyytensä tule selville missään vaiheessa. Myös yksikkö mainitaan, jonka nimissä toimitaan. Vastausten viimeinen lähettämispäivä ilmoitetaan saatekirjeessä. (Anttila 2006, 267.)

Kyselylomake tehtiin ja kysely toteutettiin Internet - pohjaisella Webropol -sovelluksella, jonka yksi vastaustenkeruutapa on sähköpostikysely. Sähköpostikyselyn julkaisu aloitettiin tallentamalla kyselyn vastaanottajien sähköpostiosoitteet. Kyselyyn valittiin SSL - suojaus käyttöön. Valitulla varmentimella ilmoitettiin käyttäjille, että he asioivat oikean palvelimen ja toimijan kanssa. Linkin toimintatavaksi valittiin linkki suoraan lomakkeelle, sillä vastaajan haluttiin ohjautuvan suoraan kyselylomakkeelle. Vastaajille laadittiin seuraavaksi viesti, jonka mukana jokainen vastaaja sai henkilökohtaisen linkin kyselyyn. Lähetettävässä sähköpostiviestissä käytettiin koodia, joka määrittä sähköpostilinkin sijainnin viestissä. Viestiin voitiin liittää myös muita automaattisia merkintöjä, kuten kyselyn nimi ja toimintaohjeet vastaajalle. Näytä vastaajat painikkeen takaa voitiin nähdä kyselyyn lisätyt vastaajat ja kenelle viesti oli lähtenyt. Painikkeen takaa nähtiin myös kuka oli vastannut kyselyyn. Esikatselupainikkeesta pystyi lopuksi tarkistamaan, miltä viesti tulee vastaajalle näyttämään. (Webropol käyttöopas 2012, 25-29.)

Kysely tehtiin anonyymikyselynä, joten kyselyn vastaajien antamia tietoja ei saa selville edes yhteyslomakkeen avulla. Kyselyn ollessa auki vastauksia pääsi lukemaan vain opinnäytetyöntekijä ja Webropol-ohjelman tekniset tukihenkilöt. Kyselyasetuksissa määritettiin kaikkii tekstikenttiin vastaaminen pakolliseksi. Lomakkeen loppuun lisättiin lähetyksen

varmistuspainike, joka täytyi ruksata, ennen kuin vastausten lähettäminen oli mahdollista. Toiminto esti vastaajaa lähettämästä vastausta vahingossa. (Webropol käyttöopas 2012, 17.)

Kyselylomake lähetettiin vastaajille sähköpostilla ja täytetty lomake palautui Webropol- ohjelman palvelimeen. Kyselylomakkeen lisäksi henkilöstö sai sähköposteihin saatekirjeen, jossa annettiin lisätietoa kyselystä. Saatekirje laitettiin kohderyhmän jokaiseen toimintayksikköön myös paperiversiona ilmoitustauluille sekä organisaation intranettiin m-asemalle. Kysely lähetettiin henkilöstölle 7.3.2012. Kyselylomake ei auennut aluksi alkuperäisillä asetuksilla. Tätä kyselyn tekijä ei heti voinut testata, koska kysely tuli viiveellä sähköpostiin. Asetukset korjattiin heti seuraavana päivänä 8.3, jonka jälkeen linkki toimi moitteettomasti. Vastaajille lähetettiin uusi viesti ja uusi kyselylinkki henkilöstön sähköposteihin uusintana 8.3.2012. Kysely suljettiin 26.3.2012. Vastausaikaa annettiin aluksi 19.3 2012 saakka. Aikaa jatkettiin henkilöstön lomien vuoksi ja jotta kaikilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Saatekirjeet ovat opinnäytetyön liitteenä 8.

7.5 Kyselyaineiston analysointi

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kohteiden mitattavista ja numeerisesti ilmaistavista ominaisuuksista, joten tutkimuksen idea lähtee siitä, että kokonaisuus on osiensa summa ja tieto näiden osien ominaisuuksista auttaa ymmärtämään myös kokonaisuutta. Tulosten avulla saadaan tietoa missä määrin jotakin ominaisuutta on mitatuissa kohteissa. Määrällisessä tutkimuksessa keskiarvon käsite osoittaa, millä tavoin yksittäistä havaintoa voidaan tarkastella koko joukkoon nähden, vaikka se ei kerrokaan mitään yksittäisestä tapauksesta. (Anttila 2006, 233.) Kun aineistoa kuvataan kokonaisuutena, siitä esitetään usein jakaumataulukot joko numeerisesti tai graafisesti luokiteltuna esimerkiksi frekvensseinä (tapausten lukumäärät), prosentteina (osuudet aineistosta) tai keskilukuina. (Anttila 2006, 234-244.) Tilaston keskilukuja ovat keskiarvo (aineiston jakaumien aritmeettinen keskiarvo), mediaani (se muuttujan arvo, jonka kummallekin puolelle jää 50 % tapauksista) ja moodi (tyyppiarvo eli eniten esiintyvä muuttujan arvo). Ne osoittavat aineistosta keskeisiä piirteitä. Keskihajonta lasketaan, kun halutaan tietää muuttujan sisäinen hajonta tai laskea muuttujien välisiä vaihteluja. (Anttila 2006, 246-248.)

Kvantitatiivisen aineiston käsittelyä varten on useita analyysiohjelmia, joista SPSS lienee tunnetuin. Kun kvantitatiivinen aineisto on esikoodattu jo aineiston käsittelyvaiheessa, niin

analyysivaiheen ajot voidaan tehdä nopeasti Koodauksessa käytetyin on Likert-asteikko, jossa vastaukset on yleensä pisteytetty yhdestä viiteen. (Anttila 2006, 477.)

Aineiston kokoamisen jälkeen seuraa sen muokkaaminen analyysiä varten. Ennen koodaamista aineistosta tarkistetaan mahdolliset virheelliset ja puutteelliset vastaukset. Aineiston täydellisyys, täsmällisyys ja yhtenäisyys tarkistetaan. Yhdeksi vastausvaihtoehdoksi kyselyyn laitettu myös: en osaa sanoa, sen varalle, että vastaaja ei ole löytänyt itselleen sopivaa vaihtoehtoa kysymyksistä. Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa vastaajan huolimattomuus tai väärinymmärrys. Virheellisiä ja puuttuvia vastauksia voidaan käsitellä raportissa luotettavuuden pohdinnassa, mikäli niitä ei ole voitu merkitä puuttuviksi. Tarkastelun jälkeen aineisto koodataan. Vastaukset, joihin voidaan luoda vastausluokat etukäteen, koodataan. Avoimet kysymykset koodataan soveltuviin luokkiin jälkikäteen, vasta kun koko aineisto on koossa. Tämän jälkeen aineiston analyysia jatketaan tilastollisin menetelmin. (Anttila 2006, 265-266.)

Vastaukset tallentuivat ilman vastaajan tunnistetietoja suoraan palvelimelle, josta ne siirrettiin excel-muodossa tietokoneelle omaan kansioon. Kansioista aineisto siirrettiin SPSS for Windows 18.0 -tilasto-ohjelmaan. Aineisto muokattiin, luokiteltiin ja analysoitiin SPSS for Windows 18.0 -ohjelmalla. Kuvailevina tunnuslukuina käytettiin frekvenssi- ja prosenttijakaumia, keskiarvoa ja keskihajontaa. Reliabiliteetin eli luotettavuuden mittaaminen tehtiin laskemalla alkuperäisille muuttujille Cronbachin alfakerroin SPSS – ohjelmalla.

Kyselylomakkeen vastausasteikkona oli alun alkaen 10 -portainen asteikko, jossa 1 = täysin eri mieltä, 2 = melko eri mieltä, 3 = jokseenkin eri mieltä, 4 = eri mieltä, 5 = ei mielipidettä, 6 = ei samaa eikä eri mieltä, 7 = samaa mieltä, 8 = jokseenkin samaa mieltä, 9 = melko samaa mieltä ja 10 = täysin samaa mieltä. Vastausasteikko luokiteltiin 5 -portaiseksi: 1= täysin eri mieltä (1 - 2), 2 = eri mieltä (3 - 4), 3 = ei mielipidettä (5 - 6), 4 = samaa mieltä (7 - 8) ja 5 = täysin samaa mieltä (9 - 10). Uuden yhdistetyn luokan lopussa ovat suluissa vielä vanhat asteikot. (vrt. Anttila 2006, 264.) Myös avoimet kysymykset ikä (kuvio 6) ja työkokemus (kuvio 7 ja kuvio 8) luokiteltiin uudelleen.

8 TULOKSET

8.1 Ensimmäisen syklin tulokset

Tulokset on esitetty kyselylomaketta mukaillen. Toinen alaotsikko on yhteenveto vastaajien taustatiedoista. Kolmannesta alaotsikosta eteenpäin käsitellään henkilöstön vastauksia tutkimuskysymyksittäin. Kolmas alaotsikko kuvaa sitä, miten työntekijät arvioivat työyhteisönsä käytäntöjen toimivuutta. Neljäs alaotsikko kuvaa sitä, miten osallistava johtaminen esiintyy työyhteisössä. Viides alaotsikko kuvaa sitä, miten työn palkitsevuus koetaan työyhteisössä. Kuudes alaotsikko kuvaa sitä, miten asiantuntijuuden kehittäminen toteutuu työyhteisössä. Seitsemäs alaotsikko kuvaa sitä, miten korkeatasoinen hoidon laatu toteutuu työyhteisössä. Kahdeksas alaotsikko kuvaa sitä, miten työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen toteutuu työssä. Yhdeksännessä alaotsikossa olen käynyt läpi tulosten yhteenvedon ja johtopäätökset.

Arvioinnissa käytettiin 5-portaista asteikkoa (1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = ei mielipidettä, 4 = samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä). Henkilöstön vastauksista työhyvinvointia mittaaviin väitteisiin olen tehnyt erilliset taulukot, joista on myös alkuperäiset SPSS- ajot opinnäytetyön liitteinä. Tuloksissa on sanallisen raportoinnin lisäksi kuvattu pylväskuvioina kolme keskiarvoltaan parhaimman luvun ja kolme keskiarvoltaan huonoimman luvun saanutta väitettä, jotka esitettiin tulosten esityksen yhteydessä työyhteisössä 18.4.2012.

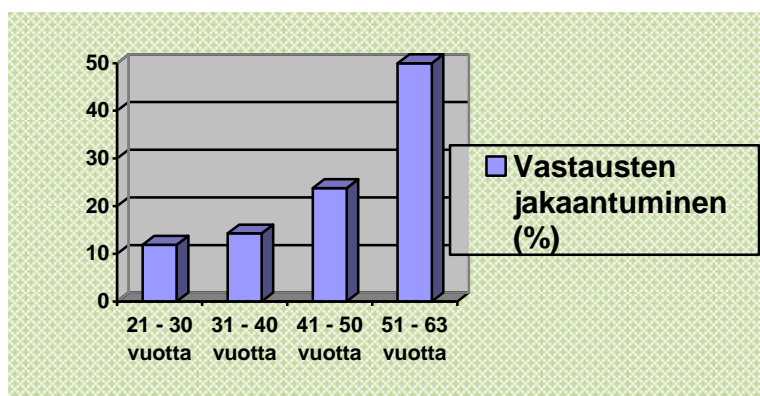
8.2 Taustatiedot

Vastaajia oli yhteensä 42. Vastaajista kolme toimi esimiehenä ja kolmekymmentäyhdeksän (39) kuului muuhun henkilöstöön. Vastaajien koulutustaustana kuudella oli ylempi korkeakoulututkinto, kolmellatoista (13) alempi korkeakoulututkinto, seitsemällätoista (17) opistoasteen ammatillinen tutkinto ja kuudella muu ammatillinen tutkinto. Vastaajista vakinaisessa työsuhteessa oli suurin osa eli kolmekymmentäseitsemän (37), ja loput viisi vastaajaa oli määräaikaissäessä työsuhteessa. Suurin osa eli kaksikymmentäkahdeksan (28) vastaajaa teki vuorotyötä. Päivätyössä kävi neljätoista (14) vastaajaa (taulukko 2).

Taulukko 2. Vastaajien taustatiedot

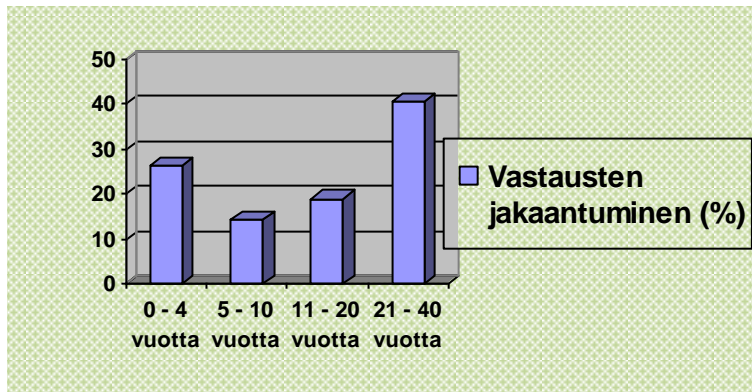
	VASTANNEITA	%
Henkilöstöryhmä		
Esimies	3	7
Muu henkilöstö	39	93
Koulutus		
Ylempi korkeakoulututkinto	6	15
Alempi korkeakoulututkinto	13	30
Opistoasteen ammatillinen tutkinto	17	40
Muu ammatillinen tutkinto	6	15
Työsuhde		
Vakinainen	37	88
Määräaikainen	5	12
Työaikaumuoto		
Päivätyö	14	33
Vuorotyö	28	67

Vastaajien ikä luokiteltiin neljään luokkaan (kuvio 6). Vastaajista 5 (12 %) oli iältään 21 – 30 -vuotias, 6 (14 %) vastaajaa kuului 31 – 40 - vuotiaisiin, 41 - 50 - vuotiaita oli 10 (24 %) vastaajaa, ja puolet eli 21 (50 %) vastaajaa kuului 51 – 63 vuotiaisiin.



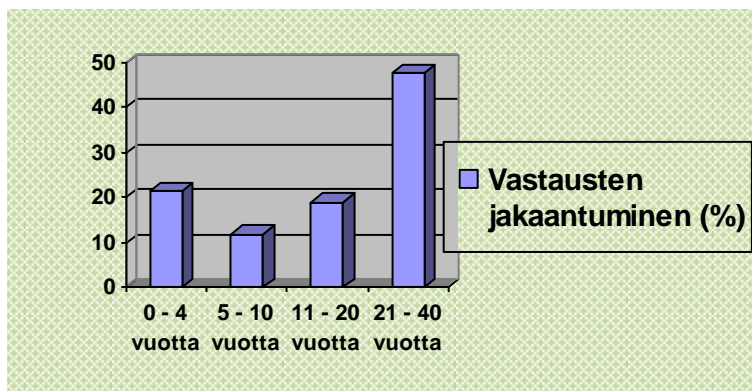
Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma (n=42)

Työkokemus nykyisessä työyksikössä luokiteltiin neljään luokkaan (kuvio 7). Suurin osa eli 17(41 %) vastaajaa oli työskennellyt nykyisessä työyksikössä 21 - 40 vuotta, 8 (19 %) oli työskennellyt 11 - 20 vuotta ja 6 (14 %) oli työskennellyt 5 - 10 vuotta. Toiseksi eniten eli 11 (26 %) vastaajaa oli työskennellyt nykyisessä työyksikössä 0 - 4 vuotta.



Kuvio 7. Vastaajien työkokemus nykyisessä työyksikössä

Työkokemus nykyisessä ammatissa luokiteltiin myös neljään luokkaan (kuvio 8). Suurin osa eli 20(48 %) vastaajaa oli työskennellyt nykyisessä ammatissa 21 - 40 vuotta, 8 (19 %) oli työskennellyt 11 - 20 vuotta ja 5 (12 %) vastaajaa oli työskennellyt 5 - 10 vuotta. Toiseksi eniten eli 9 (21 %) vastaajaa oli työskennellyt nykyisessä työyksikössä 0 - 4 vuotta.



Kuvio 8. Vastaajien työkokemus nykyisessä ammatissa

8.3 Työntekijät arvioivat työyhteisönsä käytäntöjen toimivuutta

Työyhteisön käytäntöjen toimivuutta mitattiin yhdessätoista väitteessä: 1) työemme tavoitteet ja perustehtävä ovat kaikille selviä ja sitoudumme niihin, 2) arvioimme työprosesseja yhdessä, 3) arvostamme eri tehtävissä toimivia ja yhteistyömme sujuu hyvin, 4) kokouskäytäntömme ovat toimivia, 5) otamme mielellämme vastaan opiskelijoita ja kohtelemme heitä hyvin, 6) työilmapiirimme on hyvä ja ymmärrämme, että kukin on osaltaan vastuussa siitä, 7) työhyvinvointia tukeva toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja säännöllistä, 8) työterveyshuollon palvelut toimivat hyvin, 9) ilmapiiri on keskustelevala ja viestintämme on avointa, mutta yksityisyyttä kunnioittavaa, 10) käytämme kannustavaa ja hyväksyvää puhetapaa

emmeikä suosi kielteistä, sarkastista tai kyynistä tapaa keskustella ja 11) henkilöstöä rekrytoidaan työyhteisön osaamistarpeen perusteella (taulukko 3, liite 15/1).

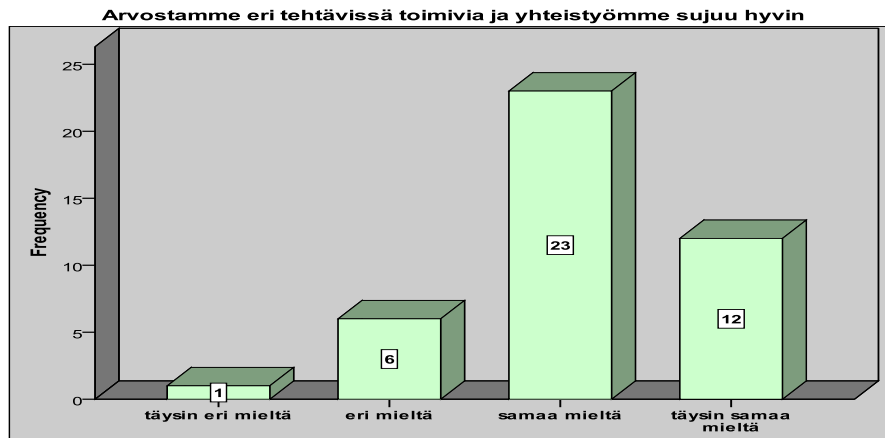
Työmme tavoitteet ja perustehtävä ovat kaikille selviä ja sitoudumme niihin - väitteeseen vastaukset jakaantuivat lähes kokonaan arvojen neljä ja viisi välille (kuvio 9). Yhdeksäntoista (19) vastaajaa kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista oli täysin samaa mieltä, seitsemäntoista (17) vastaajaa oli samaa mieltä ja 5 vastaajaa oli eri mieltä esitetyn väitteen kanssa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Yhdellä ei ollut mielipidettä. Vastauksien keskiarvo oli 4,2 ja keskihajonta oli 0,9 eli muuttujan arvot poikkesivat keskimäärin 0,9 keskiarvosta. Tyypillisin eli eniten esiintyvä vastausvaihtoehto oli 5. Noin 50 % vastaajista valitsi vaihtoehdon 4.



Kuvio 9. Työmme tavoitteet ja perustehtävä ovat kaikille selviä (n=42)

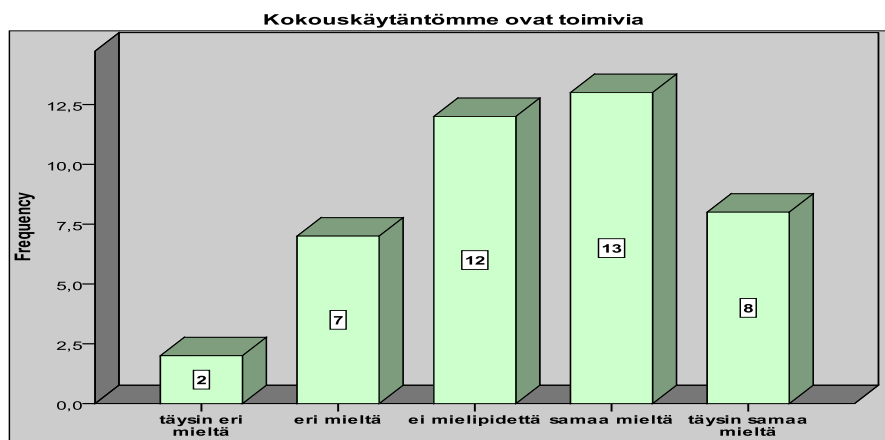
Arvioimme työprosesseja yhdessä - väitteeseen 19 vastaajaa kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista oli samaa mieltä ja tyypillisin vastausvaihtoehto sai arvon 4, jonka valitsi noin 50 % vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 6 vastaajaa. 2 vastaajaa oli täysin eri mieltä, 7 eri mieltä ja kahdeksalla ei ollut mielipidettä. Vastauksien keskiarvo oli 3,5 ja keskihajonta oli 1,0.

Arvostamme eri tehtävissä toimivia ja yhteistyömme sujuu hyvin - väitteeseen olivat vastaajat aika yksimielisiä (kuvio 10). Samaa mieltä oli 23 vastaajaa kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 12 vastaajaa. Eri mieltä oli 6 vastaajaa ja vain 1 oli täysin eri mieltä asiasta. Kaikki ilmaisivat mielipiteen asiaan. Tyypillisin vastaus sai arvon 4, jonka valitsi noin 50 % vastaajista. Vastauksien keskiarvo oli 3,9 ja keskihajonta oli 1,0.



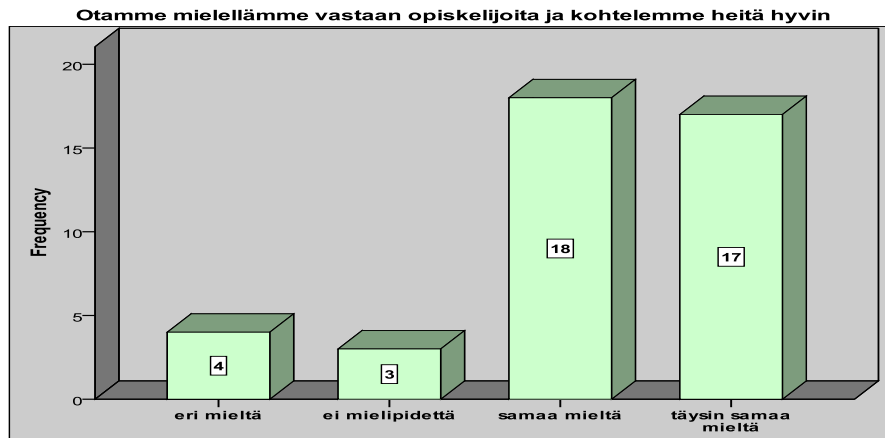
Kuvio 10. Arvostamme eri tehtävissä toimivia (n=42)

Kokouskäytäntömme ovat toimivia - väitteeseen vastaukset hajosivat melko tavalla, vaikka tyypillisin vastaus sai arvon 4 (kuvio 11). Noin 50 % vastauksista sijoittui arvojen 3 ja 4 välille, eli 12 vastaajalla ei ollut mielipidettä ja samaa mieltä oli 13 vastaajaa kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 8 vastaajaa. Eri mieltä oli 7 vastaajaa ja 2 oli täysin eri mieltä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 3,4 ja keskihajonta oli 1,1.



Kuvio 11. Kokouskäytäntömme ovat toimivia (n=42)

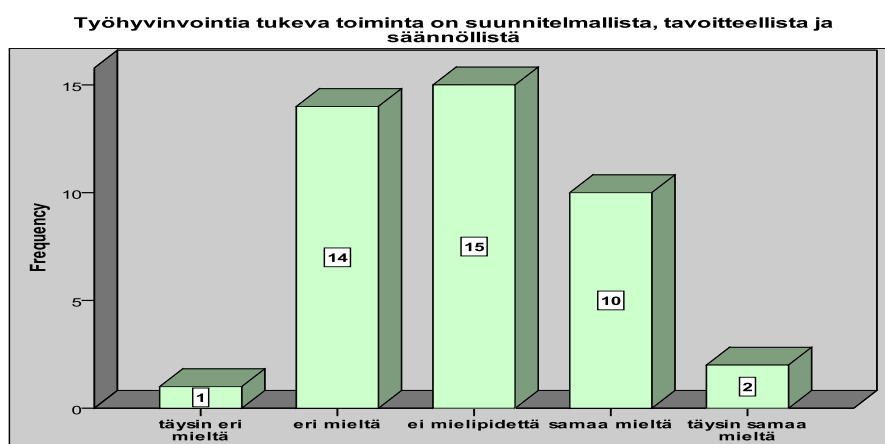
Otamme mielellämme vastaan opiskelijoita ja kohtelemme heitä hyvin - väitteeseen vastaajista 17 oli täysin samaa mieltä ja 18 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 12) . Kolmella vastaajalla ei ollut mielipidettä ja 4 oli eri mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4, joka oli noin 50 % vastaajista. Vastauksien keskiarvo oli 4,1 ja keskihajonta 0,9.



Kuvio 12. Otamme mielellämme vastaan opiskelijoita (n=42)

Työilmapiirimme on hyvä ja ymmärrämme, että kukin on osaltaan vastuussa siitä - väitteeseen vastaajista 11 oli täysin samaa mieltä ja 21 oli samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Kuudella vastaajalla ei ollut mielipidettä, eri mieltä oli 3 ja täysin eri mieltä 1 vastaaja. Tyypillisin vastaus sai arvon 4, jonka valitsi noin 50 % vastaajista. Vastauksien keskiarvo oli 3,9 ja keskihajonta 0,9.

Työhyvinvointia tukeva toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja säännöllistä - väitteeseen vastaajista vain 2 oli täysin samaa mieltä ja 10 oli samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 13). Viidellätoista (15) vastaajalla ei ollut mielipidettä, eri mieltä oli 14 ja täysin eri mieltä 1 vastaaja. Tyypillisin vastaus sai arvon 3, jonka valitsi noin 50 % vastaajista. Vastauksien keskiarvo oli 2,9 ja keskihajonta 0,9.



Kuvio 13. Työhyvinvointia tukeva toiminta on suunnitelmallista (n=42)

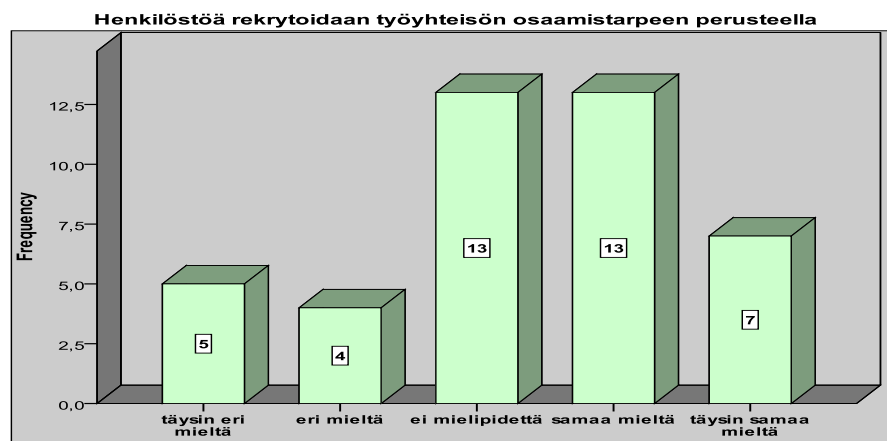
Työterveyshuollon palvelut toimivat hyvin - väitteeseen vastaajista 14 oli täysin samaa mieltä ja 16 oli samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Viidellä

vastaajalla ei ollut mielipidettä, eri mieltä oli 4 vastaajaa ja täysin eri mieltä oli 3 vastaajaa. Tyypillisin vastaus sai arvon 4, jonka valitsi noin 50 % vastaajista. Vastauksien keskiarvo oli 3,8 ja keskihajonta 1,2.

Ilmapiiri on keskustelevala ja viestintämme on avointa, mutta yksityisyyttä kunnioittavaa - väitteeseen vastaajista 8 oli täysin samaa mieltä ja 16 oli samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Seitsemällä vastaajalla ei ollut mielipidettä, eri mieltä oli 9 vastaajaa ja täysin eri mieltä 2 vastaajaa. Tyypillisin vastaus sai arvon 4, jonka valitsi noin 50 % vastaajista. Vastauksien keskiarvo oli 3,4 ja keskihajonta 1,2.

Käytämme kannustavaa ja hyväksyvää puhetapaa emmekä suosi kielteistä, sarkastista tai kyynistä tapaa keskustella - väitteeseen vastaajista 3 oli täysin samaa mieltä ja 25 oli samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Neljällä vastaajalla ei ollut mielipidettä, eri mieltä oli 8 vastaajaa ja täysin eri mieltä oli 2 vastaajaa. Tyypillisin vastaus sai arvon 4, jonka valitsi noin 50 % vastaajista. Vastauksien keskiarvo oli 3,4 ja keskihajonta 1,0.

Henkilöstöä rekrytoidaan työyhteisön osaamistarpeen perusteella - väitteeseen vastaajista 7 oli täysin samaa mieltä ja 13 oli samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 14). Kolmella vastaajalla ei ollut mielipidettä, eri mieltä oli 4 vastaajaa ja täysin eri mieltä oli 5 vastaajaa. Tyypillisin vastaus sai arvon 3, jonka valitsi noin 50 % vastaajista. Vastauksien keskiarvo oli 3,3 ja keskihajonta 1,2.



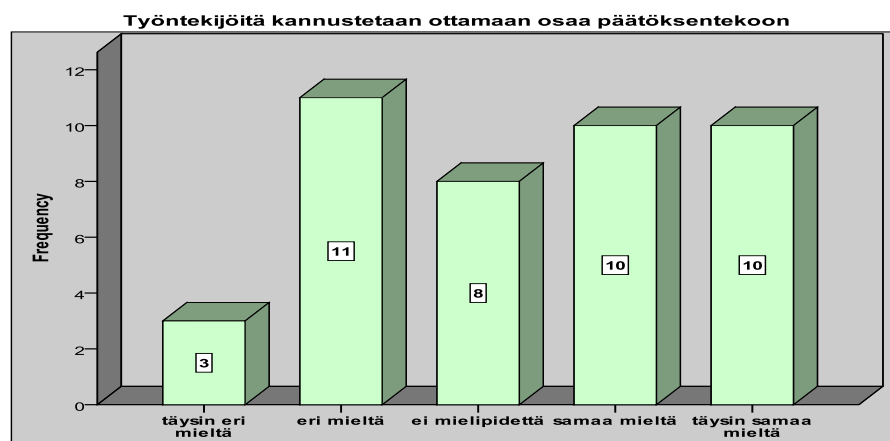
Kuvio 14. Henkilöstöä rekrytoidaan (n=42)

8.4 Osallistava johtaminen työyhteisössä

Osallistavan johtamisen esiintymistä työyhteisössä mitattiin kymmenessä väitteessä: 1) saamme tukea esimieheltä 2) työntekijöitä kannustetaan ottamaan osaa päätöksentekoon, 3) esimies on läsnä arjessa, 4) päätöksenteko on puolueetonta, 5) tehtyjä päätöksiä on mahdollista korjata, 6) ongelmatilanteisiin puututaan nopeasti, 7) esimies tukee työskentelytapojen uudistamista, 8) työhön liittyvää päätöksentekovaltaa delegoidaan, 9 Työntekijöiden ja esimiehen välillä on avoimet ja luottamukselliset suhteet ja 10) Esimies ja työntekijät toimivat toisiaan kunnioittaen ja ystävällisesti (taulukko 4, liite 15/2).

Saamme tukea esimieheltä - väitteeseen 8 vastaajaa kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista oli 8 täysin samaa mieltä ja 18 vastaajaa oli samaa mieltä. Kahdeksalla ei ollut mielipidettä, eri mieltä oli 5 vastaajaa ja täysin eri mieltä oli 3 vastaajaa esitetyn väitteen kanssa. Vastauksien keskiarvo oli 3,5 ja keskihajonta oli 1,1 eli muuttujan arvot poikkesivat keskimäärin 1,1 keskiarvosta. Tyypillisin eli eniten esiintyvä vastausvaihtoehto oli 4. Noin 50 % vastaajista valitsi kysymykseen vaihtoehdon 4.

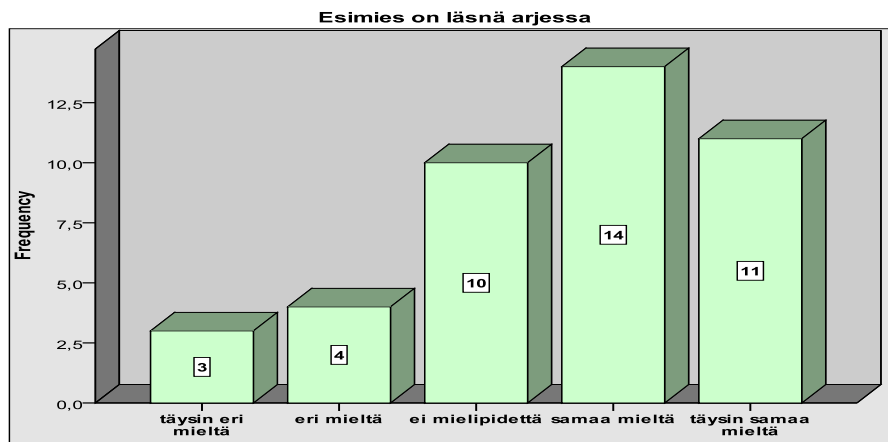
Työntekijöitä kannustetaan ottamaan osaa päätöksentekoon - väitteeseen 10 vastaajaa kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista oli täysin samaa mieltä ja samaa mieltä oli 10 vastaajaa (kuvio 15). Täysin eri mieltä oli 3 vastaajaa, eri mieltä oli 11 vastaajaa ja kahdeksalla ei ollut mielipidettä. Tyypillisin vastausvaihtoehto sai arvon 2. Noin 50 % vastaajista valitsi arvon 3. Vastauksien keskiarvo oli 3,3 ja keskihajonta oli 1,3.



Kuvio 15. Työntekijöitä kannustetaan päätöksentekoon (n=42)

Esimies on läsnä arjessa - väitteeseen 14 vastaajaa oli täysin samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 16). Samaa mieltä oli 11 vastaajaa. Kymmenellä ei

ollut mielipidettä. Eri mieltä oli 4 vastaajaa ja täysin eri mieltä oli 3 vastaajaa. Tyypillisin vastaus sai arvon 4, jonka valitsi noin 50 % vastaajista. Vastauksien keskiarvo oli 3,6 ja keskihajonta oli 1,2.

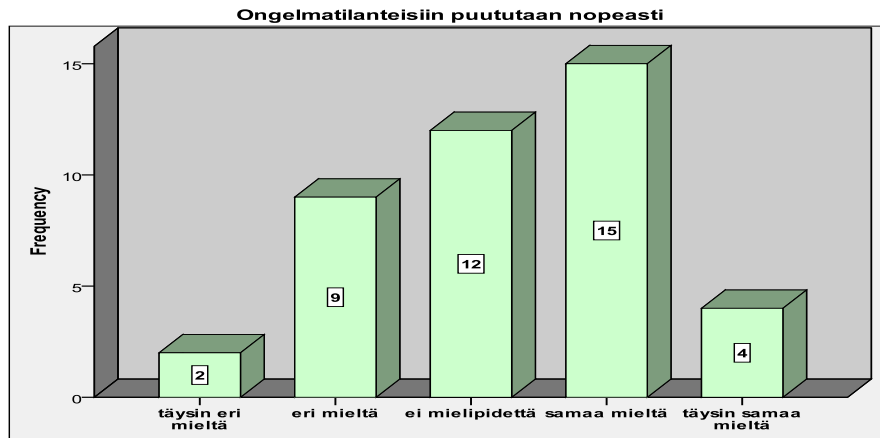


Kuvio 16. Esimies on läsnä arjessa (n=42)

Päätöksenteko on puolueetonta - väitteeseen 6 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 18 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Eri mieltä oli 3 vastaajaa ja täysin eri mieltä oli 3 vastaajaa. Kaikilla oli mielipide asiaan. Tyypillisin vastaus sai arvon 4. Noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 3,5 ja keskihajonta oli 1,0.

Tehtyjä päätöksiä on mahdollista korjata - väitteeseen vastaajista 8 oli täysin samaa mieltä ja 18 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Neljällä vastaajalla ei ollut mielipidettä ja eri mieltä oli 3 vastaajaa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4, jonka valitsi noin 50 % vastaajista. Vastauksien keskiarvo oli 3,6 ja keskihajonta 1,1.

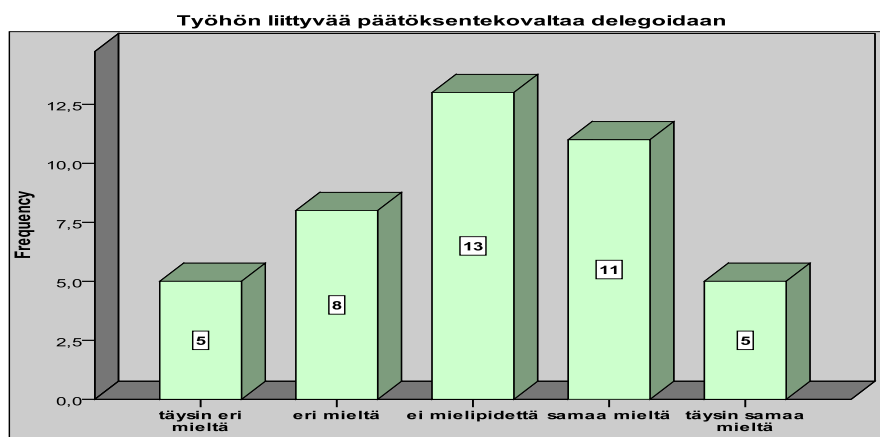
Ongelmatilanteisiin puututaan nopeasti - väitteeseen vastaajista vain 4 oli täysin samaa mieltä ja 15 oli samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 17). Kahdellatoista (12) vastaajalla ei ollut mielipidettä, eri mieltä oli 9 vastaajaa ja täysin eri mieltä 2 vastaajaa. Tyypillisin vastaus sai arvon 4. Noin 50 % vastaajista valitsi arvon 3. Vastauksien keskiarvo oli 3,2 ja keskihajonta 1,0.



Kuvio 17. Ongelmatilanteisiin puututaan (n=42)

Esimies tukee työskentelytapojen uudistamista - väitteeseen vastaajista 6 oli täysin samaa mieltä ja 15 oli samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Kolmellatoista (13) vastaajalla ei ollut mielipidettä, eri mieltä oli 6 vastaajaa ja täysin eri mieltä oli 2 vastaajaa. Tyypillisin vastaus sai arvon 4. Noin 50 % vastaajan vastaus oli arvon 3 ja 4 välillä. Vastauksien keskiarvo oli 3,4 ja keskihajonta 1,0.

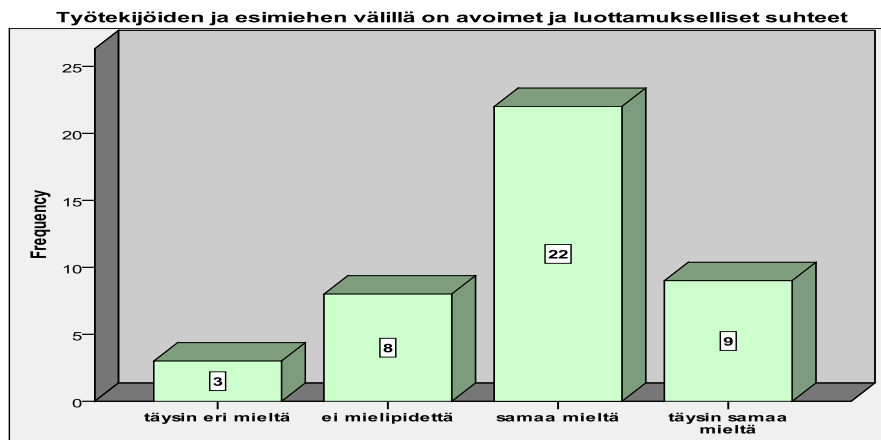
Työhön liittyvää päätöksentekovaltaa delegoidaan - väitteeseen vastaajista 5 oli täysin samaa mieltä ja 11 oli samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 18). Kolmellatoista (13) vastaajalla ei ollut mielipidettä, eri mieltä oli 8 vastaajaa ja täysin eri mieltä oli 5 vastaajaa. Tyypillisin vastaus sai arvon 3, jonka valitsi noin 50 % vastaajista. Vastauksien keskiarvo oli 3,1 ja keskihajonta 1,2.



Kuvio 18. Työhön liittyvää päätöksentekovaltaa delegoidaan (n=42)

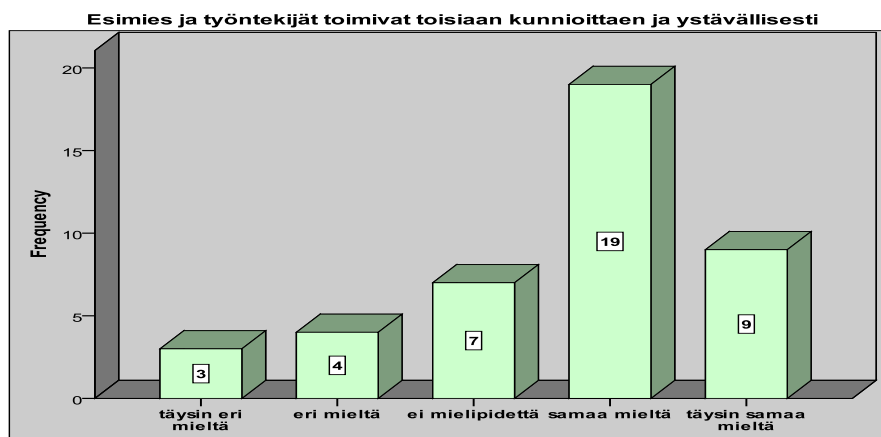
Työntekijöiden ja esimiehen välillä on avoimet ja luottamukselliset suhteet - väitteeseen vastaajista 9 oli täysin samaa mieltä ja 22 oli samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5

ilmaisseista vastaajista (kuvio 19). Täysin eri mieltä oli 3 vastaajaa. Kukaan ei vastannut olevansa eri mieltä ja kahdeksalla ei ollut mielipidettä asiaan. Tyypillisin vastaus sai arvon 4, jonka valitsi noin 50 % vastaajista. Vastauksien keskiarvo oli 3,8 ja keskihajonta 1,0.



Kuvio 19. Työntekijöiden ja esimiehen välillä on avoimet ja luottamukselliset suhteet (n=42)

Esimies ja työntekijät toimivat toisiaan kunnioittaen ja ystävällisesti - väitteeseen vastaajista 9 oli täysin samaa mieltä ja 19 oli samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 20). Seitsemällä vastaajalla ei ollut mielipidettä, eri mieltä oli 4 vastaajaa ja täysin eri mieltä oli 3 vastaajaa. Tyypillisin vastaus sai arvon 4, jonka valitsi noin 50 % vastaajista. Vastauksien keskiarvo oli 3,6 ja keskihajonta 1,1.



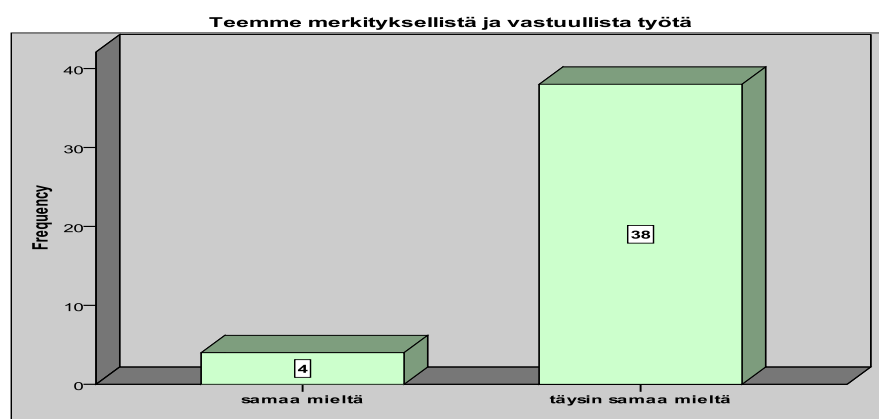
Kuvio 20. Esimies ja työntekijät toimivat toisiaan kunnioittaen ja ystävällisesti (n=42)

8.5 Työn palkitsevuus työyhteisössä

Työn palkitsevuutta työyhteisössä mitattiin yhdessätoista väitteessä: 1) tunnemme ylpeyttä työpaikastamme 2) teemme merkityksellistä ja vastuullista työtä, 3) pystymme tekemään työmme hyvin, 4) koemme, että työtämme kunnioitetaan, 5) pystymme auttamaan ihmisiä, 6) koemme työn imua (tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista), 7) työmme on mielekästä, vaikka olemmekin välillä stressaantuneita ja väsyneitä, 8) annamme ja saamme palautetta, 9) noudatetaan oikeudenmukaista palkkauspoliittikkaa 10) palkka nousee tehtävien vaativuuden kasvaessa ja 11) iloitemme arjesta ja osaamme myös pitää hauskaa yhdessä (taulukko 5, liite 15/3).

Tuntemme ylpeyttä työpaikastamme - väitteeseen vastaukset jakaantuivat lähes kokonaan arvojen 4 ja 5 välille. 20 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 15 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Kolmella ei ollut mielipidettä ja eri mieltä oli 4 vastaajaa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 5. Noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 4,2 ja keskihajonta oli 0,9.

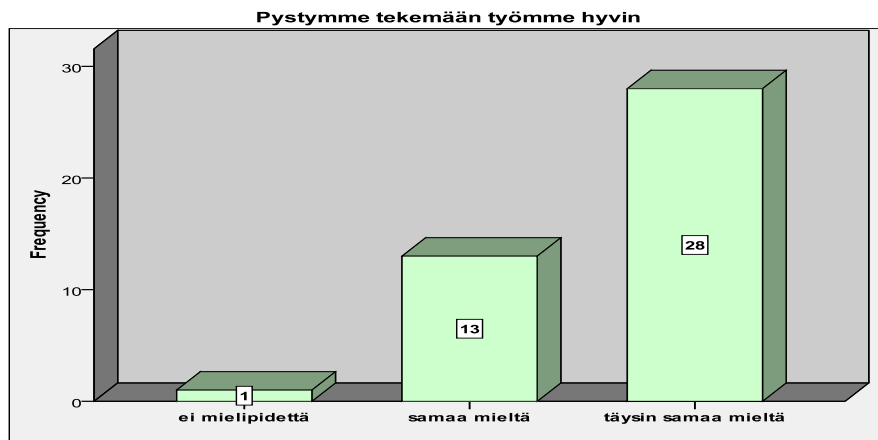
Teemme merkityksellistä ja vastuullista työtä - väitteeseen vastaukset jakaantuivat lähes yksimielisesti arvolle 5 eli täysin samaa mieltä oli 38 vastaajaa ja 4 vastaajaa oli samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 21). Kaikilla oli mielipide asiasta ja eri mieltä ei ollut kukaan. Tyypillisin vastaus sai arvon 5. Noin 50 % vastauksista sai arvon 5. Vastauksien keskiarvo oli 4,9 ja keskihajonta oli 0,3 eli vastauksissa oli hyvin vähän hajontaa.



Kuvio 21. Teemme merkityksellistä ja vastuullista työtä (n=42)

Pystymme tekemään työmme hyvin - väitteeseen jakaantuivat lähes kaikki vastaukset arvojen 4 ja 5 välille. 28 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 13 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla

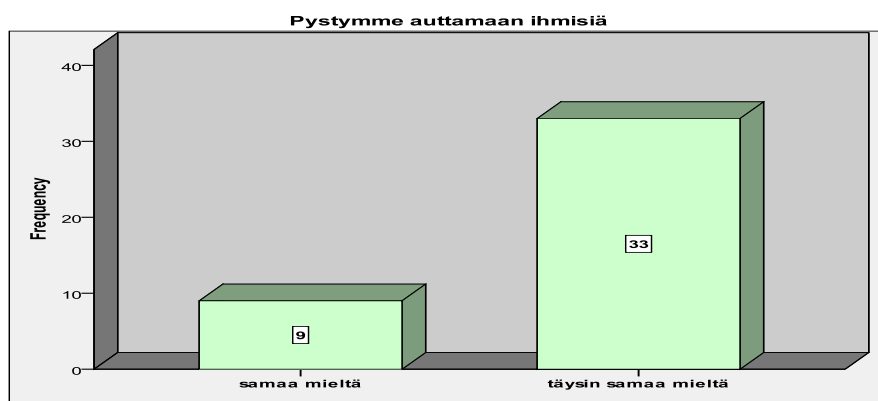
1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 22). Vain yhdellä vastaajalla ei ollut mielipidettä ja kukaan ei ollut eri mieltä. Tyypillisin vastaus sai arvon 5. Noin 50 % vastauksista sai arvon 5. Vastauksien keskiarvo oli 4,6 ja keskihajonta oli 0,5 eli vastauksissa oli vähän hajontaa.



Kuvio 22. Pystymme tekemään työmme hyvin

Koemme, että työtämme kunnioitetaan - väitteeseen jakaantuivat vastaukset pääasiassa arvojen 4 ja 5 välille. 26 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 10 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Kahdella ei ollut mielipidettä ja eri mieltä oli 4 vastaajaa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Tyypillisin vastaus sai arvon 5 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 5. Vastauksien keskiarvo oli 4,4 ja keskihajonta oli 0,9.

Pystymme auttamaan ihmisiä - väitteeseen olivat vastaajat vastanneet yhdenmukaisesti arvojen 4 ja 5 väliltä (kuvio 23). 33 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 9 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Eri mieltä ei ollut kukaan ja kaikki olivat ilmaisseet mielipiteensä. Tyypillisin vastaus sai arvoin 5 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 5. Vastauksien keskiarvo oli 4,8 ja keskihajonta oli 0,4 eli vastauksissa oli hyvin vähän hajontaa.

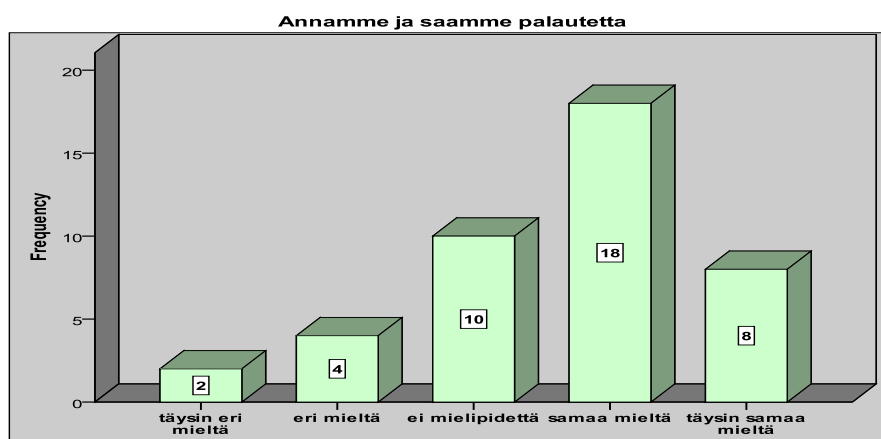


Kuvio 23. Pystymme auttamaan ihmisiä (n=42)

Koemme työn imua(tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista) - väitteeseen suurin osa vastaajista oli valinnut arvojen 4 ja 5 välillä vaikka yksittäiset vastaukset hajaantuivatkin jonkin verran. 21 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 16 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Yhdellä ei ollut mielipidettä. Eri mieltä oli 3 vastaajaa ja täysin eri mieltä oli 1 vastaaja. Tyypillisin vastaus sai arvon 5. Noin 50 % vastauksista jakaantui arvon 4 ja 5 molemmille puolille. Vastauksien keskiarvo oli 4,2 ja keskihajonta oli 1,0.

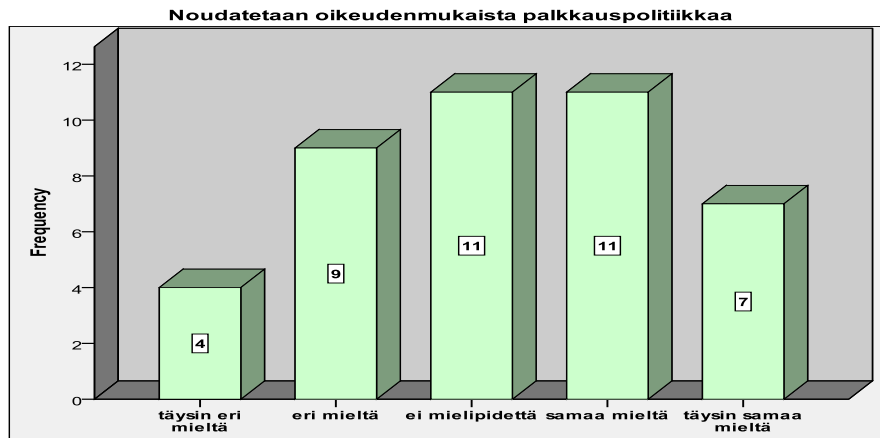
Työmme on mielekästä, vaikka olemmekin välillä stressaantuneita ja väsyneitä - väitteeseen lähes kaikki olivat vastanneet arvon 4 ja 5 välillä. Täysin samaa mieltä oli 25 vastaajaa ja samaa mieltä oli 15 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Eri mieltä oli vain 2 vastaajaa ja täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Tyypillisin vastaus sai arvon 5. Noin 50 % vastauksista sai arvon 4 tai 5. Vastauksien keskiarvo oli 4,5 ja keskihajonta oli 0,7.

Annamme ja saamme palautetta - väitteeseen 8 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 18 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 24). Eri mieltä oli 4 vastaajaa ja täysin eri mieltä oli 2 vastaajaa. Kaikilla oli mielipide asiaan. Tyypillisin vastaus sai arvon 4. Noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 3,6 ja keskihajonta oli 1,0.



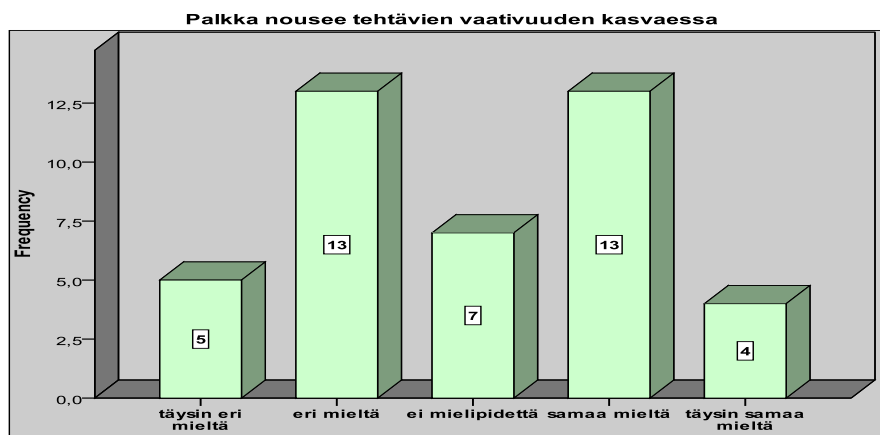
Kuvio 24. Annamme ja saamme palautetta (n=42)

Noudatetaan oikeudenmukaista palkkauspolitiikkaa - väitteeseen 7 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 11 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 25). Eri mieltä oli 9 vastaajaa ja 4 oli täysin eri mieltä asiasta. Yhdeksällä ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 3. Noin 50 % vastauksista sai arvon 3. Vastauksien keskiarvo oli 3,1 ja keskihajonta oli 1,2 eli vastaukset hajaantuivat melkoisesti.



Kuvio 25. Noudatetaan oikeudenmukaista palkkauspoliitikkaa (n=42)

Palkka nousee tehtävien vaativuuden kasvaessa - väitteeseen vain 4 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 13 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 26). Eri mieltä oli 13 vastaajaa ja täysin eri mieltä oli 5 vastaajaa. Seitsemän vastaajaa ei ollut ilmaissut mielipidettä asiaan. Tyypillisin vastaus sai arvon 2 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 3. Vastauksien keskiarvo oli 2,9 ja keskihajonta oli 1,2.



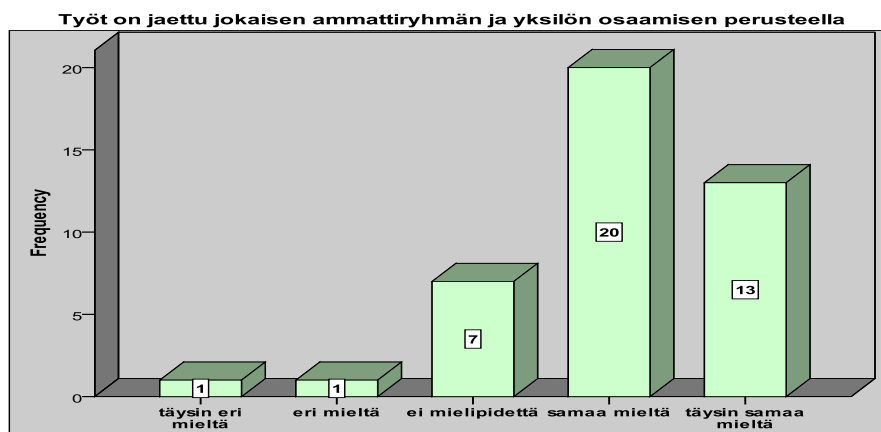
Kuvio 26. Palkka nousee tehtävien vaativuuden kasvaessa (n=42)

Iloitsemme arjesta ja osaamme myös pitää hauskaa yhdessä - väitteeseen vastaukset hajaantuivat arvojen 4 ja 5 välille. Täysin samaa mieltä oli 18 ja samaa mieltä oli 19 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli 2 vastaajaa, eri mieltä ei ollut kukaan ja kolmella vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 4,2 ja keskihajonta oli 0,9.

8.6 Asiantuntijuuden kehittäminen työyhteisössä

Asiantuntijuuden kehittämistä työyhteisössä mitattiin yhdeksätoista väitteessä: 1) työt on jaettu jokaisen ammattiryhmän ja yksilön osaamisen perusteella 2) perehdytys on suunnitelmallista ja kattavaa, 3) kaikkien osaamista ja ammattitaitoa kehitetään suunnitelmallisesti, 4) kehityskeskustelut käydään säännöllisesti kaikkien kanssa, 5) käytämme asianmukaista kirjallisuutta ja tietokantoja työn kehittämiseksi, 6) kokeneimmat työntekijät toimivat mentoreina ja siirtävät osaamista työyhteisön sisällä 7) käytämme ja kehitämme myös hiljaista tietoa, 8) poislähtevät työntekijät haastatellaan, 9) kuuntelemme työtä kehittäessämme myös uusien työntekijöiden kysymyksiä ja havaintoja 10) meillä jokaisella on vastuu oman ammattitaitomme ja osaamisemme ylläpitämisestä ja kehittämisestä ja 11) saamme tarvittaessa työnohjausta (taulukko 6, liite 15/4).

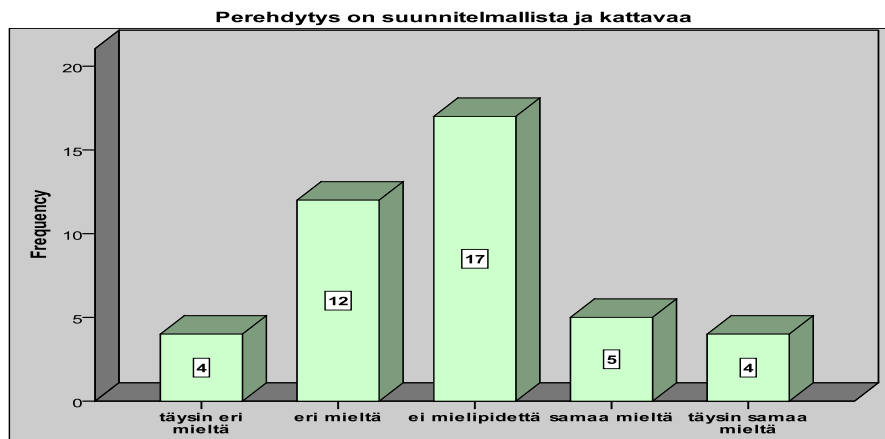
Työt on jaettu jokaisen ammattiryhmän ja yksilön osaamisen perusteella - väitteeseen suurin osa vastauksista jakaantui arvojen 4 ja 5 välille. Täysin samaa mieltä oli 13 vastaajaa ja samaa mieltä oli 20 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 27). Täysin eri mieltä oli 1 vastaaja ja eri mieltä oli myös 1 vastaaja, kun seitsemällä vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 4,0 ja keskihajonta oli 0,9.



Kuvio 27. Työt on jaettu osaamisen perusteella (n=42)

Perehdytys on suunnitelmallista ja kattavaa - väitteeseen vastaukset hajaantuivat arvojen 2 ja 3 välille (kuvio 28). Vain 4 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 5 vastaajaa samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli 4 vastaajaa, eri mieltä oli 12 vastaajaa ja seitsemällätoista (17) vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai

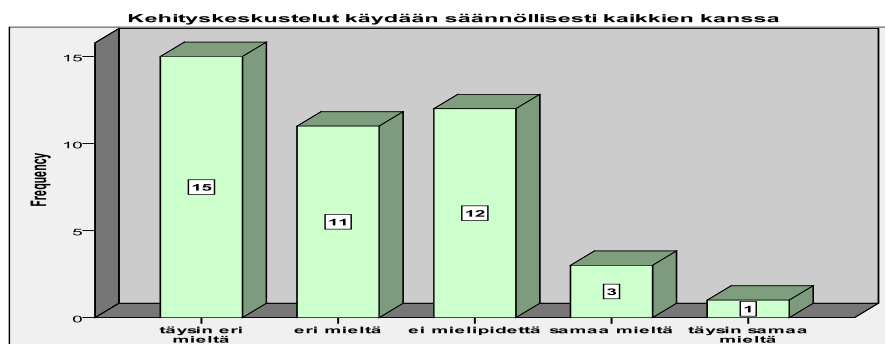
arvon 3 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 3. Vastauksien keskiarvo oli 2,8 ja keskihajonta oli 1,0.



Kuvio 28. Perehdytys on suunnitelmallista ja kattavaa (n=42)

Kaikkien osaamista ja ammattitaitoa kehitetään suunnitelmallisesti - väitteeseen vastaukset hajaantuivat tasaisesti arvojen 3 ja 4 välille. Täysin samaa mieltä oli 4 vastaajaa ja samaa mieltä oli 13 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli 4 vastaajaa ja eri mieltä 8 vastaajaa. Kolmellatoista (13) vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 3. Vastauksien keskiarvo oli 3,1 ja keskihajonta oli 1,1.

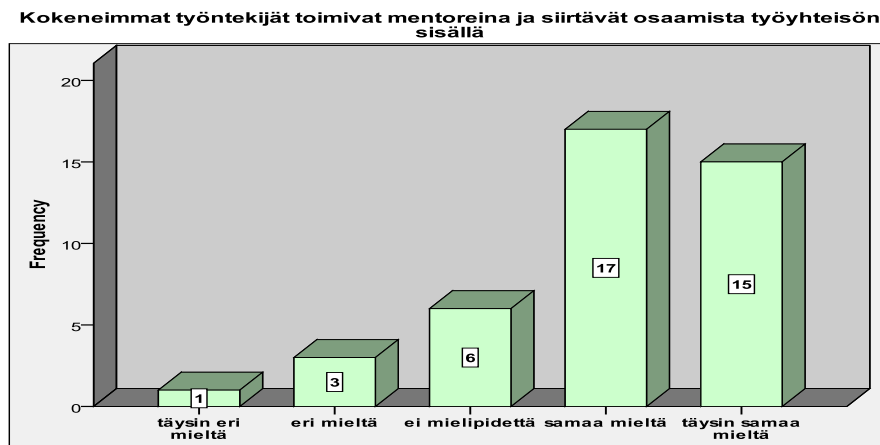
Kehityskeskustelut käydään säännöllisesti kaikkien kanssa - väitteeseen vastaukset hajaantuivat selkeästi arvojen 3, 2 ja 1 välille (kuvio 29). Vain 1 vastaaja oli täysin samaa mieltä ja vain 3 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli 15 vastaajaa, eri mieltä 11 vastaajaa ja yhdellätoista (11) vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 1 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 2. Vastauksien keskiarvo oli 2,1 ja keskihajonta oli 1,1.



Kuvio 29. Kehityskeskustelut käydään säännöllisesti kaikkien kanssa (n=42)

Käytämme asianmukaista kirjallisuutta ja tietokantoja työn kehittämiseksi -väitteeseen 10 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 15 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli vain 1 vastaaja, eri mieltä oli 6 vastaajaa ja kymmenellä vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 3,6 ja keskihajonta oli 1,1.

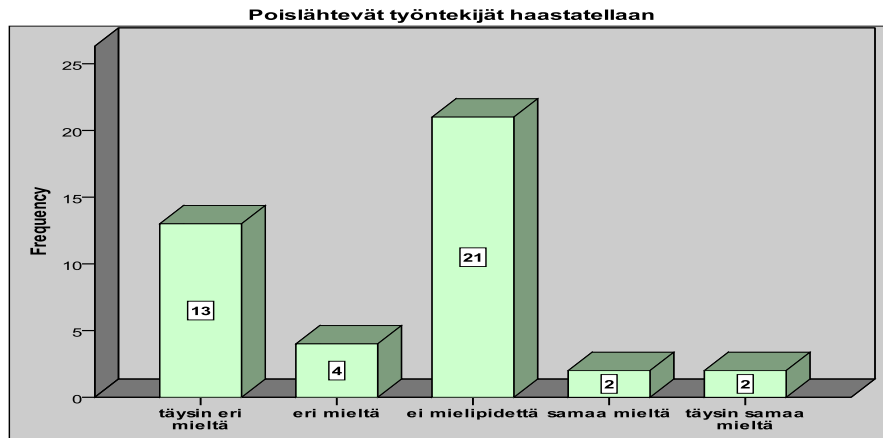
Kokeneimmat työntekijät toimivat mentoreina ja siirtävät osaamista työyhteisön sisällä -väitteeseen vastaukset hajaantuivat arvojen 4 ja 5 välille (kuvio 30). Täysin samaa mieltä oli 15 vastaajaa ja samaa mieltä oli 17 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli 1 vastaaja, eri mieltä oli 3 vastaajaa ja kuudella vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 4,0 ja keskihajonta oli 1,0.



Kuvio 30. Kokeneimmat työntekijät toimivat mentoreina (n=42)

Käytämme ja kehitämme myös hiljaista tietoa - väitteeseen 7 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 21 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli 1 vastaaja ja eri mieltä oli 4 vastaajaa. Yhdeksällä vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 3,7 ja keskihajonta oli 0,9.

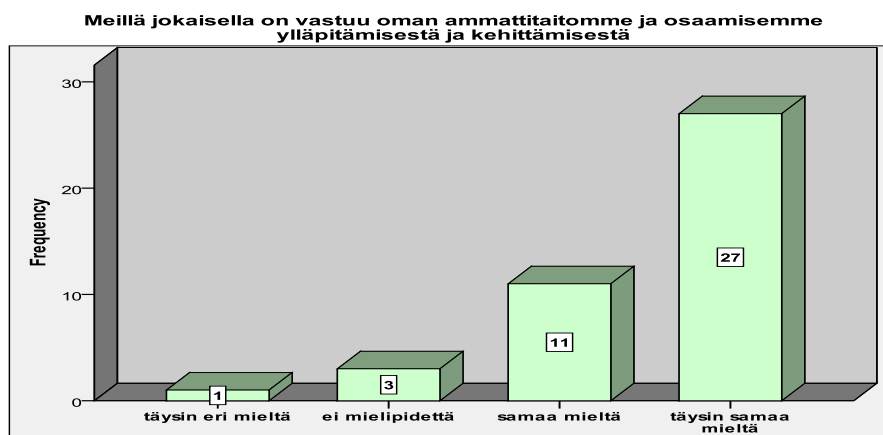
Poislähtevät työntekijät haastatellaan - väitteeseen vain 2 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 2 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 31). Täysin eri mieltä oli 13 vastaajaa, eri mieltä oli 4 vastaajaa ja kahdellakymmenelläyhdeksällä (21) vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 3 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 3. Vastauksien keskiarvo oli 2,4 ja keskihajonta oli 1,1.



Kuvio 31. Poislähtevät työntekijät haastatellaan (n=42)

Kuuntelemme työtä kehittäessämme myös uusien työntekijöiden kysymyksiä ja havaintoja - väitteeseen vastaukset hajaantuivat arvojen 3, 4 ja 5 välille. 10 Täysin samaa mieltä oli 10 vastaajaa ja samaa mieltä oli 13 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli 4 vastaajaa, eri mieltä oli 1 vastaaja ja neljällätoista (14) vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 3 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 3,6 ja keskihajonta oli 1,2.

Meillä jokaisella on vastuu oman ammattitaitomme ja osaamisemme ylläpitämisestä ja kehittämisestä - väitteeseen vastaukset hajaantuivat arvojen 4 ja 5 välille (kuvio 32). Täysin samaa mieltä oli 27 vastaajaa ja samaa mieltä oli 11 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli vain 1 vastaaja, eri mieltä ei ollut kukaan ja kolmella vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 5 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 5. Vastauksien keskiarvo oli 4,5 ja keskihajonta oli 0,8.



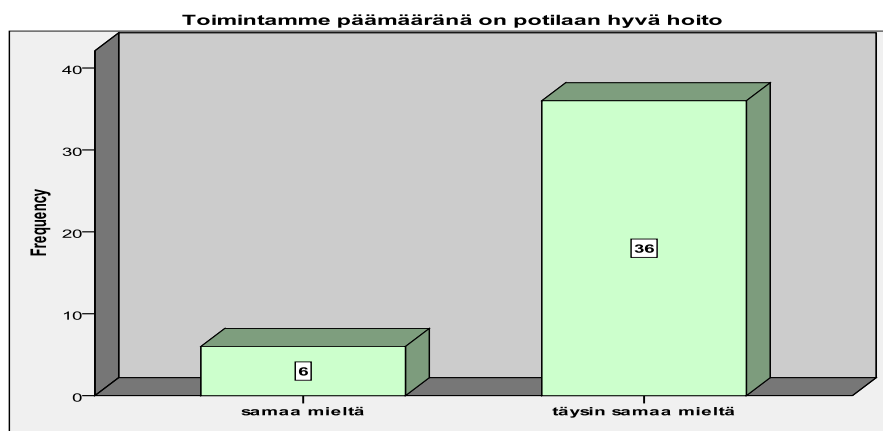
Kuvio 32. Meillä jokaisella on vastuu ammattitaitomme kehittämisestä (n=42)

Saamme tarvittaessa työnohjausta - väitteeseen vastaukset hajaantuivat arvojen 3, 4 ja 5 välille. Täysin samaa mieltä oli 10 vastaajaa ja samaa mieltä oli 13 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli 4, eri mieltä oli 4 vastaajaa ja yhdellätoista (11) vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 3,5 ja keskihajonta oli 1,2.

8.7 Korkeatasoinen hoidon laatu työyhteisössä

Korkeatasoista hoidon laatua työyhteisössä mitattiin yhdessätoista väitteessä: 1) toimintamme päämääränä on potilaan hyvä hoito, 2) henkilöstömäärä ja – ammattirakenne vastaavat työn vaativuutta, 3) hoitotyö ja lääketieteellinen hoito on näyttöön ja tutkittuun tietoon perustuvaa, 4) työtämme kuvaa jatkuva innovatiivisuus ja toiminnan kehittäminen, 5) arvioimme säännöllisesti asiakas- ja potilastyytyväisyyttä, 6) arvioimme säännöllisesti hoitotuloksia, 7) odotamme jokaiselta työntekijältä hyviä tuloksia ja tuottavuutta, 8) meillä on tarvittavat laitteet ja välineet työn tekemiseen, 9) työolosuhteidemme turvallisuudesta ja työn turvallisuusriskien minimoimisesta huolehditaan, 10) panostamme ergonomiaan ja ympäristön viihtyvyyteen ja 11) panostamme potilasturvallisen hoitokulttuurin luomiseen (taulukko 7, liite 15/5).

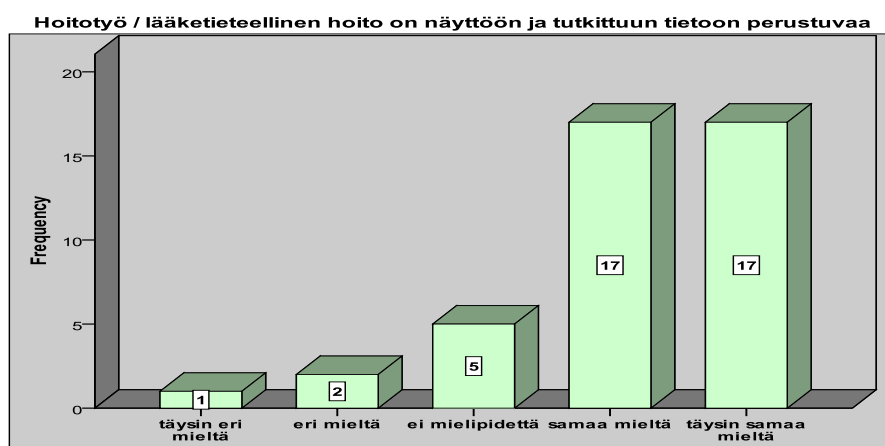
Toimintamme päämääränä on potilaan hyvä hoito - väitteeseen kaikki olivat vastanneet arvon 4 ja 5 välillä (kuvio 33). Täysin samaa mieltä oli 36 vastaajaa ja samaa mieltä oli 6 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Eri mieltä ei ollut kukaan. Tyypillisin vastaus sai arvon 5. Noin 50 % vastauksista sai arvon 5. Vastauksien keskiarvo oli 4,9 ja keskihajonta oli 0,3.



Kuvio 33. Toimintamme päämääränä on potilaan hyvä hoito

Henkilöstömäärä ja – ammattirakenne vastaavat työn vaativuutta - väitteeseen lähes kaikki olivat vastanneet arvon 4 ja 5 välillä. Täysin samaa mieltä oli 14 vastaajaa ja samaa mieltä oli 17 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli 4 vastaajaa, eri mieltä oli 2 vastaajaa ja viidellä ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 3,8 ja keskihajonta oli 1,2.

Hoitotyö ja lääketieteellinen hoito on näyttöön ja tutkittuun tietoon perustuvaa - väitteeseen lähes kaikki olivat vastanneet arvon 4 ja 5 välillä (kuvio 34). Täysin samaa mieltä oli 17 vastaajaa ja samaa mieltä oli 17 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli vain 1 vastaaja, eri mieltä oli 2 vastaajaa ja viidellä ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4. Noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 4,1 ja keskihajonta oli 0,7.

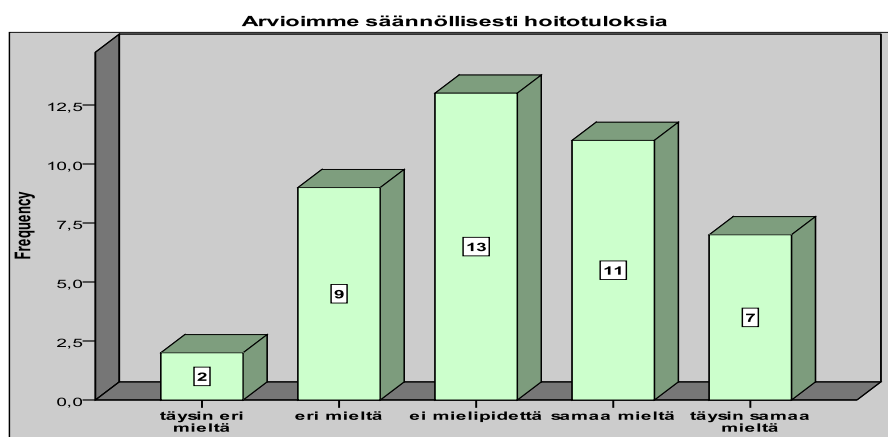


Kuvio 34. Hoitotyö ja lääketieteellinen hoito on näyttöön perustuvaa (n=42)

Työtämme kuvaa jatkuva innovatiivisuus ja toiminnan kehittäminen - väitteeseen 9 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 16 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli vain 1 vastaaja, eri mieltä oli 5 vastaajaa ja yhdellätoista (11) vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 3,6 ja keskihajonta oli 1,0.

Arvioimme säännöllisesti asiakas- ja potilastyytyväisyyttä - väitteeseen 13 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 14 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli vain 1 vastaaja, eri mieltä oli 6 vastaajaa ja kahdeksalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 3,8 ja keskihajonta oli 1,1.

Arvioimme säännöllisesti hoitotuloksia – väitteeseen 7 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 11 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 35). Täysin eri mieltä oli 2 vastaajaa, eri mieltä oli 9 vastaajaa ja kolmellatoista (13) ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 3 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 3. Vastauksien keskiarvo oli 3,3 ja keskihajonta oli 1,1.

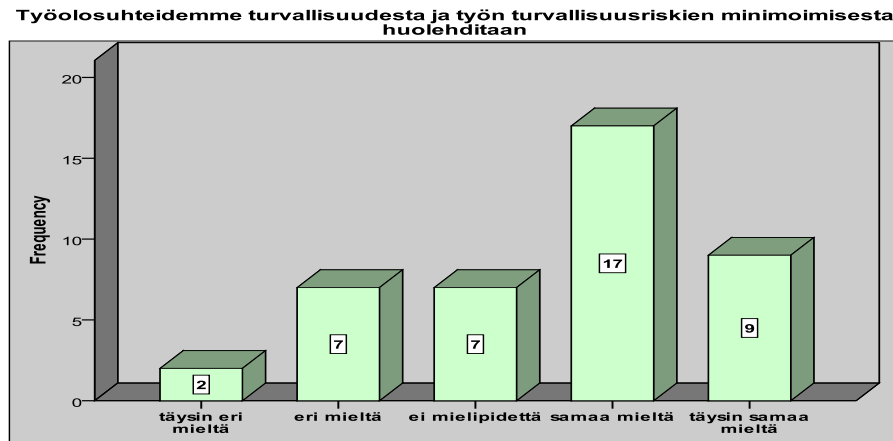


Kuvio 35. Arvioimme säännöllisesti hoitotuloksia (n=42)

Odotamme jokaiselta työntekijältä hyviä tuloksia ja tuottavuutta - väitteeseen moni oli vastannut arvon 4 ja 5 välillä. Täysin samaa mieltä oli 20 vastaajaa ja samaa mieltä oli 12 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli vain 1 vastaaja, eri mieltä oli 2 vastaajaa ja seitsemällä ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 5 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 4,1 ja keskihajonta oli 1,0.

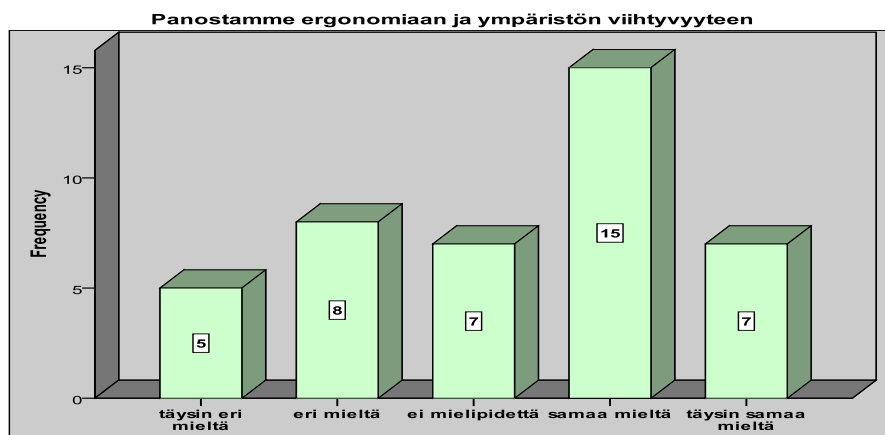
Meillä on tarvittavat laitteet ja välineet työn tekemiseen - väitteeseen lähes kaikki olivat vastanneet arvon 4 ja 5 välillä. Täysin samaa mieltä oli 17 vastaajaa ja samaa mieltä oli 15 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli vain 1 vastaaja, eri mieltä oli 5 vastaajaa ja neljällä ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 4,0 ja keskihajonta oli 1,1.

Työolosuhteidemme turvallisuudesta ja työn turvallisuusriskien minimoimisesta huolehditaan - väitteeseen 9 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 15 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 36). Täysin eri mieltä oli vain 2 vastaajaa, eri mieltä oli 7 vastaajaa ja seitsemällä ei ollut mielipidettä asiaan. Tyypillisin vastaus sai arvon 4 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 3,6 ja keskihajonta oli 1,1.



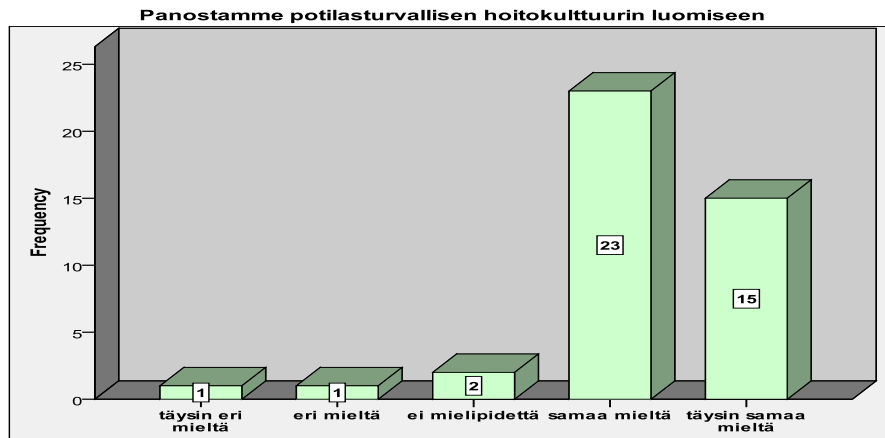
Kuvio 36. Työolosuhteidemme turvallisuudesta huolehditaan (n=42)

Panostamme ergonomiaan ja ympäristön viihtyvyyteen - väitteeseen vastaukset hajaantuivat kaikkien arvojen 1 ja 5 välille (kuvio 37). Täysin samaa mieltä oli 7 vastaajaa ja samaa mieltä oli 15 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli 5 vastaajaa, erimieltä oli 8 vastaajaa ja seitsemällä vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4 ja noin 50 % vastauksista sai arvon. Vastauksien keskiarvo oli 3,2 ja keskihajonta oli 1,3.



Kuvio 37. Panostamme ergonomiaan ja ympäristön viihtyvyyteen (n=42)

Panostamme potilasturvallisen hoitokulttuurin luomiseen - väitteeseen lähes kaikki olivat vastanneet arvon 4 ja 5 välillä. Täysin samaa mieltä oli 15 vastaajaa ja samaa mieltä oli 23 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 38). Täysin eri mieltä oli vain 1 vastaaja, eri mieltä oli 1 vastaaja ja kahdella ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 4,2 ja keskihajonta oli 0,8.

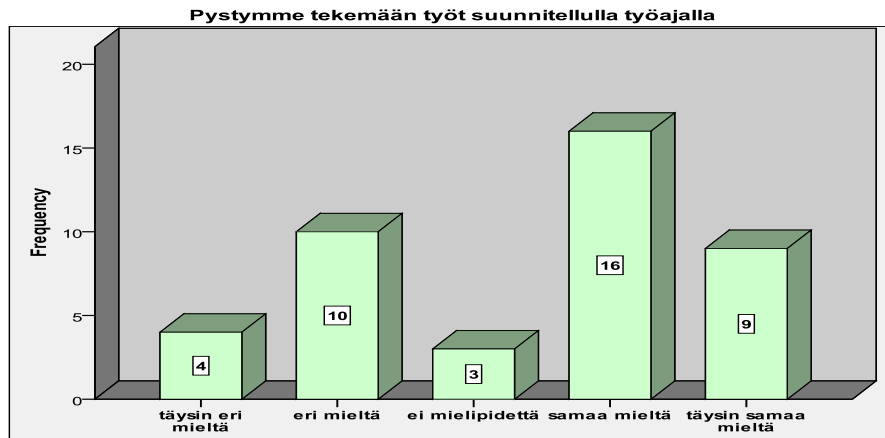


Kuvio 38. Panostamme potilasturvallisen hoitokulttuurin luomiseen (n=42)

8.8 Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen työssä

Työn ja yksityiselämän yhteensovittamista mitattiin kahdeksassa väitteessä: 1) pystymme tekemään työt suunnitellulla työajalla, 2) työajat pyritään suunnittelemaan joustavasti yksilöllisten tarpeiden mukaan, 3) yksityiselämä nähdään työtä tasapainoittavana ja työhön voimavaroja tuovana tekijänä, 4) meillä on mahdollisuus opinto-, vuorottelu- ja sapattivapaisiin, 5) osa-aikaeläkkeelle siirtymiseen ei ole esteitä, 6) jokaisella on oikeus perhevapaisiin ja sairaan lapsen tai läheisen vanhuksen hoitaminen nähdään kunkin sosiaalisena velvollisuutena, 7) tarjotaan erilaisia tukipalveluja (esimerkiksi mahdollisuus etäopiskeluun, mentorointiin), joiden avulla työntekijät säilyttää osaamisensa esimerkiksi perhevapaan tai muun pidemmän työstä poissaolon aikana ja 8) tuetaan myös isiä käyttämään perhevapaita (taulukko 8, liite 15/6).

Pystymme tekemään työt suunnitellulla työajalla - väitteeseen vastaukset hajosivat arvojen 1 ja 5 välille (kuvio 39). Täysin samaa mieltä oli 9 vastaajaa ja samaa mieltä oli 16 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli 4 vastaajaa, eri mieltä oli 10 vastaajaa ja kolmella ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 4 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 3,4 ja keskihajonta oli 1,3.

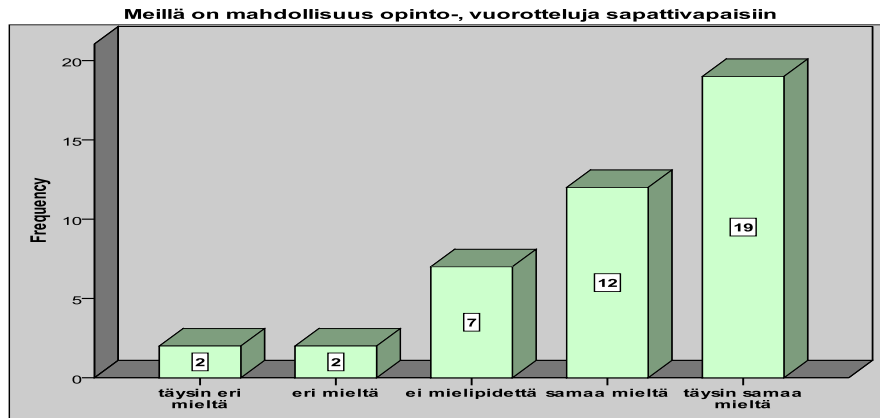


Kuvio 39. Pystymme tekemään työt suunnitellulla työajalla (n=42)

Työajat pyritään suunnittelemaan joustavasti yksilöllisten tarpeiden mukaan - väitteeseen oli 15 vastaajaa täysin samaa mieltä ja 13 samaa mieltä kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli 2 vastaajaa, eri mieltä oli 4 vastaajaa ja kahdeksalla ei ollut mielipidettä asiaan. Tyypillisin vastaus sai arvon 5 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 3,8 ja keskihajonta oli 1,2.

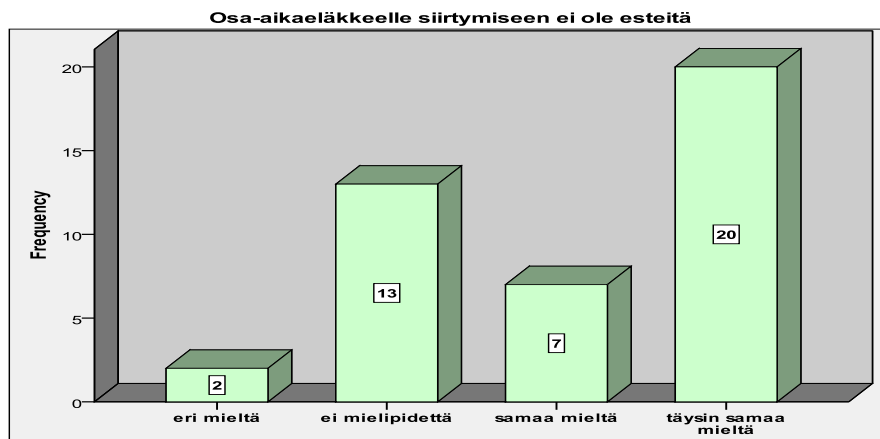
Yksityiselämä nähdään työtä tasapainoittavana ja työhön voimavaroja tuovana tekijänä - väitteeseen lähes kaikki olivat vastanneet arvon 4 ja 5 välillä. Täysin samaa mieltä oli 16 vastaajaa ja samaa mieltä oli 13 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli 3 vastaajaa, eri mieltä oli 3 vastaajaa ja seitsemällä vastaajalla ei ollut mielipidettä asiaan. Tyypillisin vastaus sai arvon 5 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 3,9 ja keskihajonta oli 1,2.

Meillä on mahdollisuus opinto-, vuorottelu- ja sapattivapaisiin - väitteeseen lähes kaikki olivat vastanneet arvon 4 ja 5 välillä (kuvio 40). Täysin samaa mieltä oli 19 vastaajaa ja samaa mieltä 15 vastaajaa kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli 2 vastaajaa, eri mieltä oli 2 vastaajaa ja seitsemällä vastaajalla ei ollut mielipidettä asiaan. Tyypillisin vastaus sai arvon 5 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 4,0 ja keskihajonta oli 1,1.



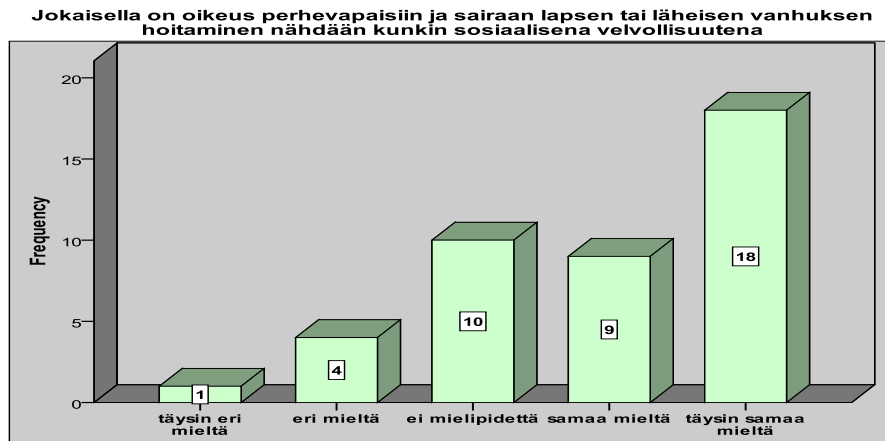
Kuvio 40. Meillä on mahdollisuus opinto-, vuorottelu- ja sapattivapaisiin (n=42)

Osa-aikaeläkkeelle siirtymiseen ei ole esteitä -väitteeseen täysin samaa mieltä oli 20 vastaajaa ja samaa mieltä oli 7 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 41). Täysin eri mieltä ei ollut kukaan, eri mieltä oli 2 vastaajaa ja kolmellatoista (13) vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 5 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 4,0 ja keskihajonta oli 1,0.



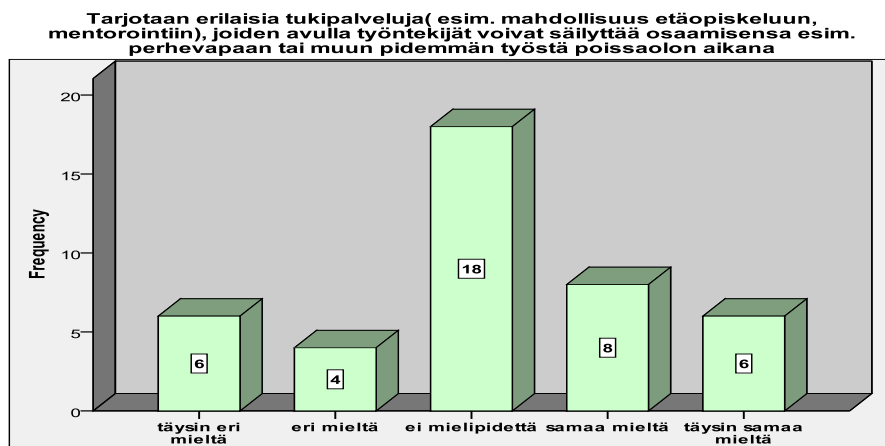
Kuvio 41. Osa-aikaeläkkeelle siirtymiseen ei ole esteitä (n=42)

Jokaisella on oikeus perhevapaisiin ja sairaan lapsen tai läheisen vanhuksen hoitaminen nähdään kunkin sosiaalisena velvollisuutena - väitteeseen vastaukset jakaantuivat arvojen 1 ja 5 välille. Täysin samaa mieltä oli 18 vastaajaa ja samaa mieltä oli 9 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 42). Täysin eri mieltä oli vain 1 vastaaja, eri mieltä oli 4 vastaajaa ja kymmenellä vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta. Tyypillisin vastaus sai arvon 5 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 4. Vastauksien keskiarvo oli 3,9 ja keskihajonta oli 1,1.



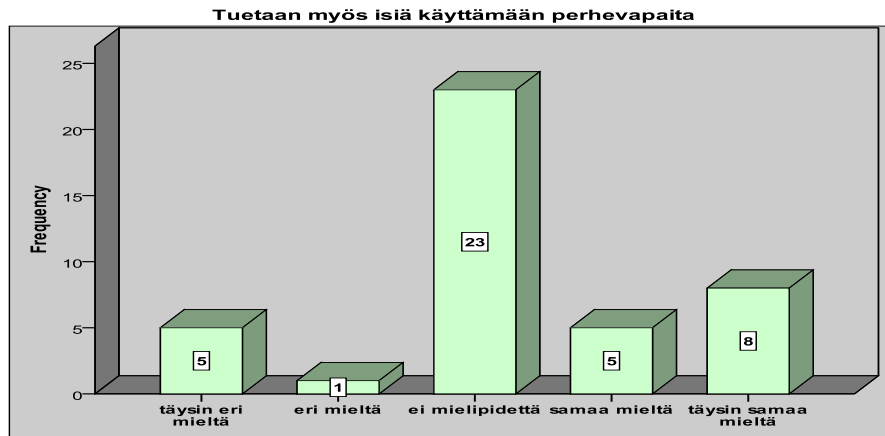
Kuvio 42. Jokaisella on oikeus perhevapaisiin ja se nähdään sosiaalisena velvollisuutena (n=42)

Tarjotaan erilaisia tukipalveluja (esimerkiksi mahdollisuus etäopiskeluun, mentorointiin), joiden avulla työntekijät säilyttää osaamisensa esimerkiksi perhevapaan tai muun pidemmän työstä poissaolon aikana - väitteeseen vastaukset hajaantuivat arvojen 1 ja 5 välille (kuvio 43). Täysin samaa mieltä oli 6 vastaajaa ja samaa mieltä oli 6 kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista. Täysin eri mieltä oli 6 vastaajaa, eri mieltä oli 4 vastaajaa ja kahdeksallatoista (18) vastaajalla ei ollut mielipidettä asiaan. Tyypillisin vastaus sai arvon 3 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 3. Vastauksien keskiarvo oli 3,1 ja keskihajonta oli 1,2.



Kuvio 43. Tarjotaan tukipalveluja, joiden avulla työntekijät voivat säilyttää osaamisensa (n=42)

Tuetaan myös isää käyttämään perhevapaita - väitteeseen täysin samaa mieltä oli 8 vastaajaa ja samaa mieltä oli 5 vastaajaa kaikista mielipiteensä arvoilla 1 – 5 ilmaisseista vastaajista (kuvio 44). Täysin eri mieltä oli 5 vastaajaa, eri mieltä oli 1 vastaaja ja kahdellakymmenelläkolmella (23) ei ollut mielipidettä asiaan. Tyypillisin vastaus sai arvon 3 ja noin 50 % vastauksista sai arvon 3. Vastauksien keskiarvo oli 3,2 ja keskihajonta oli 1,2.



Kuvio 44. Tuetaan isiä käyttämään perhevapaita (n=42)

8.9 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Esitän tulokset vastauksien keskiarvon mukaisessa järjestyksessä parhaimmasta arvosta huonoimpaan alkuperäisen asteikon mukaan (10=täysin samaa mieltä ja 1=täysin eri mieltä).

Työyhteisön toimivia käytäntöjä tarkasteltaessa suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisö ottaa mielellään vastaan opiskelijoita ja kohtelee heitä hyvin. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. On tärkeää, että työyhteisössä on opiskelijamyönteinen ilmapiiri, jolloin opiskelijat otetaan vastaan ystävällisesti ja kohdellaan työyhteisön jäseninä työharjoittelujaksojen ajan. Opiskelijoilla on töihin tullessaan takanaan teoriaopinnot ja eripituisia käytännön harjoittelujaksoja. Useimmat heistä ovat innoissaan, kun saavat kohdata oikeita potilaita ja tehdä oikeaa hoitotyötä. Hyvä kohtelu vaikuttaa opiskelumotivaatioon ja koko terveysalan vetovoimaisuuteen. Hyvä vastaanotto ja kohtelu saattaa johtaa opiskelijan hakeutumaan töihin myöhemmin harjoittelupaikkaansa. (Surakka 2009, 58.)

Työn tavoitteet ja perustehtävä ovat kaikille selviä ja niihin sitoudutaan – väittämistä suurin osa vastaajista oli samaa mieltä. (vrt. Järvinen 2009, 79-80.) Suurin osa oli sitä mieltä, että eri tehtävissä toimivia arvostetaan ja yhteistyö sujuu hyvin. (vrt. Ojala & Ahonen 2005, 30-32.) Väittämistä työilmapiirimme on hyvä ja ymmärrämme, että kukin on osaltaan vastuussa siitä oli samaa mieltä suurin osa vastaajista. (vrt. Järvinen 2009, 82-83.)

Työterveyshuollon palvelut toimivat hyvin valtaosan mielestä. Viitalan (2009, 234-235) mukaan työterveyshuolto on organisaation henkilöstöammattilaisille luonnollinen kumppani silloin, kun kehitetään työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa. Sairauksien ja vammojen hoitamisen lisäksi

työteveyshuollon ennalta ehkäisevä työ on pitkällä aikavälillä sekä inhimillisesti katsoen parasta, että taloudellisesti edullisinta työnantajalle.

Käytämme kannustavaa ja hyväksyvää puhetapaa emmekä suosi kielteistä, sarkastista tai kyynistä tapaa keskustella – väittämästä oltiin samaa mieltä pääsääntöisesti, mutta neljäsosa vastaajista oli eri mieltä. Keskustelun tyylin ja tavan tulisi olla rakentava ja asiallinen. Myönteinen toisien mielipiteitä arvostava kanssakäyminen lisää hyvää työilmapiiriä ja yhteistyötä työyhteisössä henkilökohtaisuuksiin menevän, toisia mitätöivän ja hedelmättömän kiistelyn sijaan. Ihmisten välisestä kommunikoinnista suurin osa on sanatonta: äänensävyjä, -painoja, ilmeitä ja eleitä, joiden pohjalta tehdään päätelmiä sanojen sijaan mitä joku tarkoitti. (Järvinen 2009, 98-100.)

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työprosesseja arvioidaan yhdessä (vrt. Järvinen 2009, 79-80.) Ilmapiiiri on keskustelevala ja viestintämme on avointa, mutta yksityisyyttä kunnioittavaa – väittämästä yli puolet oli samaa mieltä. Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä ja lähes neljäsosa vastanneista oli eri mieltä. Rakentava, vuorovaikutteinen keskustelu edellyttää kaikilta osapuolilta toimiakseen sekä avoimuutta kuunnella toisten mielipiteitä, että asettumista alttiiksi toisten vaikuttamiselle. Avoimuuden tulee liittyä työhön ja työasioihin, ei ihmisten henkilökohtaisten asioiden, kuten luonteenpiirteiden tai yksityiselämän ongelmien käsittelyyn. Tiedon kulun kannalta jokaisella on oikeus saada työhön liittyvää tietoa, mutta myös velvollisuus kertoa työhön liittyvistä kehittämistarpeista tai ongelmista. (Järvinen 2009, 94, 99.)

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisön kokouskäytännöt ovat toimivia. Osa ei joko osannut sanoa mielipidettään tai oli eri mieltä asiasta. Kokoukset ja palaverit ovat tilaisuuksia, joissa viestinnän toimivuus punnitaan. Ne eivät saa jäädä rutiininomaisiksi johtamisvälineiksi, vaan niitä tulisi käyttää harkittujen valintojen työstämispaikkana. Vuorotyössä korostuu työyhteisön yhteisten kokousten ja palaverien tarkeys, joissa työyhteisö voi yhdessä sopia ja käsitellä työhön liittyviä asioita. Kokouksien merkitys lisääntyy silloin, kun ne ovat säännöllisiä, niissä keskustellaan ja ne dokumentoidaan. Muistiot mahdollistavat myös tiedon välittämisen kokouksista poissa olleille. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 122.) Pentikäisen (2009, 58) mukaan moniääninen keskustelu ja avoin ilmapiiiri ovat tunnusomaisia hyvälle kokoukselle. Kokouksen johtajan on huolehdittava siitä, että tärkeät asiat tulevat käsitellyiksi ja päätökset tulevat tehdyiksi. Kokouksen lopettaminen päätösten ja sovittujen toimenpiteiden kertaukseen on myös tärkeää, ja auttaa kirjaamaan jatkoon kannalta oleelliset asiat.

Lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisössämme henkilöstöä rekrytoidaan osaamistarpeen perusteella. Kolmasosa vastaajista ei osannut sanoa mielipidettä asiaan ja loput

vastaajat olivat asiasta eri mieltä. Organisaation ja esimiehen on rekrytoidessaan tärkeää arvioida hyvin uuden työntekijän tarve, sillä rekrytointiosaaminen on yksi organisaation menestystekijä. Rekrytointipäätöksiin vaikuttavat useat asiat, kuten organisaatiomuutokset, teknologian kehitys ja uusien toimintojen synty. (Surakka 2009, 50.) Jokainen rekrytointi tarjoaa niin organisaatiolle, kuin työyhteisölle ja työnhakijalle mahdollisuuden uudistumiseen ja muutokseen. Sisäisellä rekrytoinnilla voidaan tukea henkilön urakiertoa organisaatiossa. Tällöin palkataan henkilö, joka on samankaltainen kuin edeltäjänsä ja usein hakijana jo ennestään tuttu. Ulkoisella rekrytoinnilla etsitään uutta osaamista, hankitaan resursseja, joita työyksikössä ei ennestään ole. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 134.)

Työhyvinvointia tukeva toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja säännöllistä – väittämästä eri mieltä oli lähes kolmasosa vastaajista. Lähes kolmasosa ei osannut sanoa mielipidettään ja täysin samaa mieltä ei ollut kukaan. (vrt. Mönkkönen & Roos 2010, 234-235, 239, 241.) Viitalan (2009, 232) mukaan työhyvinvointia tukeva toiminta on parhaimmillaan jatkuva prosessi, jossa huomio kiinnitetään sekä työkykyä lisääviin, että työkykyä ylläpitäviin asioihin. Paras perusta työhyvinvoinnin vahvistamiselle luodaan kulttuurilla, jonka arvona on toinen toisensa tukeminen. Myös esimiestyötä kehittämällä voidaan ennaltaehkäistä monia työhyvinvoinnin ongelmia. Hyvinvointia tukevat toimet, kuten tyhy-toiminta voi olla myös osa henkilöstön palkitsemisjärjestelmää.

Tuloksien perusteella työntekijät arvioivat toimivia käytäntöjä seuraavasti: työn tavoitteet ja perustehtävä ovat kaikille selviä ja niihin sitoudutaan, yhteisistä asioista keskustellaan avoimesti, työprosesseja arvioidaan yhdessä, eri tehtävissä toimivia arvostetaan ja yhteistyö sujuu hyvin. Hyvästä työilmapiiristä vastaa kukin osaltaan, opiskelijat otetaan mielellään työyhteisössä vastaan ja työterveyshuollon palvelut toimivat hyvin. Kehitettävää henkilöstön vastauksien mukaan oli kokouskäytäntöjen toimivuudessa ja henkilöstön osaamistarpeen mukaisessa rekrytoinnissa. Myös työhyvinvointia tukevan toiminnan tulisi olla nykyistä suunnitelmallisempaa, tavoitteellisempaa ja säännöllisempää.

Osallistavaa johtamista tarkasteltaessa henkilöstöstä suurin osa oli sitä mieltä, että työntekijöiden ja esimiehen välillä on avoimet ja luottamukselliset suhteet. (vrt. STM 2009, 34.) Vastaajat olivat myös samaa mieltä siitä, että esimies ja työntekijät toimivat toisiaan kunnioittaen ja ystävällisesti (Kiikkala 2008, 21.) Suurin osa vastaajista oli samaa mieltä siitä, että esimies on läsnä arjessa. Noin neljäsosalla ei ollut mielipidettä asiaan ja kuudesosa vastaajista oli eri mieltä. (Surakka 2009, 119-120.) Kun ihmiset pystyvät olemaan yhteydessä toisiinsa riittävästi, myös asiat sujuvat. Lyhytkin läsnäolo vie usein asioita eteenpäin ja kertoo samalla työntekijöille, että

esimies on tarvittaessa tavoitettavissa. Esimiehen tavoitettavuudella on myös tehokas vaikutus epävirallisen organisaation ongelmien ratkaisemiseen, jolloin huhut ja erimielisyydet eivät ehdi käsittelemättöminä muuttua tabuiksi, joista ei enää saada otetta. (Valpola 2002, 37-39.)

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että esimieheltä saa tukea. Noin viidesosa ei osannut sanoa mielipidettään ja noin viidesosa oli eri mieltä. (vrt. Lahti 2008, 68-69.) Yli puolet oli sitä mieltä, että tehtyjä päätöksiä on mahdollista korjata. Tietoinen johtaminen on toimintaa tietoisella tasolla, jolloin jokapäiväisessä toiminnassa yhdistyvät tieto ja ymmärrykseen pohjautuva tulkintataito. Tietoinen johtaminen edellyttää esimiehen läsnäoloa ja työyhteisön toiminnan tuntemista, sekä myös "näkymättömän" työyhteisön läsnäolon huomioon ottamista. Tietoinen johtaminen edellyttää esimieheltä myös tervettä itsetuntemusta ja ihmiskuvaa, sekä minäkuvan ja elämänkatsomuksen selkeyttä. Tällöin hän tuntee itsensä ja sallii erehtymiset ja epäonnistumiset niin itseltään kuin työntekijöiltään. (Surakka 2009, 128-129.) Esimiehen tuki voi olla haastavissa tilanteissa työn keskeisin voimavara työntekijälle (Hakanen 2011, 57).

Noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että esimies tukee työskentelytapojen uudistamista. Lähes kolmasosalla ei ollut mielipidettä asiaan. Toiminnan sujumisen kannalta esimiehen asema liittyy enemmän työolosuhteiden rakentamiseen, kuin puuttumiseen itse työntekoon. Asiantuntijatyö perustuu korkeatasoiseen osaamiseen, joka on koko organisaation strategisen menestymisen perusta. Osaamisen jatkuva uudistaminen ja kehittäminen, työssä jaksamisen vaaliminen, työmotivaation säilyttäminen ja sitoutuminen tavoitteisiin ovat johtamisen tärkeitä tehtäväalueita ja kohteita. (Viitala 2009, 275.)

Työntekijällä tulisi olla työyhteisössä joku henkilö, jonka kanssa voisi keskustella esimerkiksi silloin, kun työn mielekkyys on katoamassa. Työkierto ja mahdollisuus säädellä oman työn nopeutta, sekä koulutus ovat osaamisen vaalimisen ohella työhyvinvoinnin tukemista. Esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyvä osaamisen puute voi olla työhön liittyvän väsymisen ja turhautumisen taustalla. Esimieheltä saatavan riittävän tuen tarjoaminen henkilöstön osaamisen kehittämiseksi on tällöin niin toiminnan sujumisen, kuin työhyvinvoinnin vaalimisen kannalta tärkeää. (Viitala 2009, 231-232.)

Päätöksenteko on puolueetonta -väittämästä yli puolet olivat samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli vain pari vastaajaa, monella ei ollut mielipidettä asiasta ja erimielitäkin oltiin. Esimiehen tulee tuntea alaisensa, osata johtaa heitä yksilöllisesti, tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti onnistuakseen tehtävässään. (Lahti 2008, 70.) Henkilöstön hyvinvointia parantaa reilu ja

oikeudenmukainen johtaminen, jolloin päätöksenteko on oikeudenmukaista ja tasapuolista, ja saa työntekijän kokemaan, että häntä on kohdeltu oikein. (Surakka 2009, 128.)

Lähes puolet olivat sitä mieltä, että työntekijöitä kannustetaan ottamaan osaa päätöksentekoon. Kolmasosa oli asiasta eri mieltä. Soonheen (2002, 237) mukaan työntekijöiden työtyytyväisyys lisääntyy selvästi, kun esimiehet siirtyvät perinteisestä hierarkkisesta johtamistavasta osallistavaan johtamiseen, joka mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen päätöksentekoon.

Noin puolet vastaajista uskoi, että ongelmatilanteisiin puututaan nopeasti, vaikka kukaan ei täysin samaa mieltä ollutkaan. Noin kolmasosa ei osannut sanoa mielipidettä asiaan. Ristiriidat ja ongelmat kuuluvat työhön, ja parhaassa tapauksessa työyhteisöt ja niiden jäsenet voivat sekä oppia, että kehittyä niiden pohjalta. Tärkeää on puuttua ajoissa ongelmiin ja ristiriitoihin, jotta voidaan estää tilanteen paheneminen. Ongelmien varhainen käsittely asettaa koetukselle työyhteisön avoimuuden ja ammatillisuuden. Syyt, joiden vuoksi asioita ei oteta esille ajoissa ovat usein pelkoja ongelmien puheeksi ottamisen seurauksista ja osaamattomuudessa käsitellä hankalia asioita. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 130-131.) Ristiriidat ovat viestejä esimiehelle asioista, jotka pitäisi ottaa huomioon ja keskustella yhdessä työyhteisön kanssa. Ongelmat eivät katoa vaikenemalla, vaan niillä on tapana kasvaa ongelmaksi suuremmaksi. (Lahti 2008, 98.)

Vain noin kolmasosa oli sitä mieltä, että työhön liittyvää päätöksentekovaltaa delegoidaan. Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä ja lähes kolmasosa oli eri mieltä. (STM 2009, 34.) Esimiehellä on mahdollisuus lisätä työntekijän työn hallintakeinoja delegoimalla valtaa ja vastuuta, sekä vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Työntekijän täytyy vuorostaan pystyä ottamaan vastuu ja osata käyttää annettua valtaa organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Onnistuakseen tehtävässä on työntekijälle selvitetty ensin hyvin esimiehen toimesta niin työn tavoitteet, kuin organisaatiossa siihen käytettävissä olevat resurssit. (Surakka 2009, 106.)

Tuloksien perusteella osallistava johtaminen esiintyi työyhteisössä seuraavasti: työntekijöiden ja esimiehen välillä on avoimet ja luottamukselliset suhteet, esimies ja työntekijät toimivat toisiaan kohtaan kunnioittaen ja ystävällisesti, ja esimies on läsnä arjessa. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisössä esimieheltä saa tukea ja tehtyjä päätöksiä on mahdollista korjata. Noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että esimies tukee työskentelytapojen uudistamista, päätöksenteko on puolueetonta ja työntekijöitä kannustetaan ottamaan mukaan päätöksentekoon. Kehitettävää työyhteisön osallistavassa johtamisessa vastauksien mukaan oli nopeassa ongelmatilanteisiin puuttumisessa ja työhön liittyvän päätöksentekovalan delegoimisessa.

Työn palkitsevuutta työyhteisössä tarkasteltaessa henkilöstö oli lähes täysin sitä mieltä, että teemme merkityksellistä ja vastuullista työtä. Kukaan ei ollut eri mieltä. Terveysterveystoimialan työ on vastuullista, sillä toiminnan kohteena on eri tavoin apua tarvitseva tai sairas ihminen, jonka on voitava luottaa, että häntä vilpittömästi autetaan. Hoitohenkilökunnalta odotetaan erilaisissa hoitotoimissa hyvää ammattitaitoa, tietoa sekä huolellisuutta, jolloin virheettömyyttä odotetaan esimerkiksi erityisesti lääkeliikkeen- ja nestehoidossa. Virhetilanteita sattuu siitä huolimatta, vaikka kaikki riskitekijät pyrittäisiin eliminomaan. Oikea menettelytapa virhetilanteissa on oppia niistä, ilman että virheen tehnyttä syyllistetään. (Surakka 2009, 26.)

Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että pystymme auttamaan ihmisiä. Moni on hakeutunut terveydenhuoltoalalle, koska tuntee halua auttaa toisia ihmisiä. Työ vaatii pitkää kouluttautumista ja erilaisia taitoja. Toisten avun varassa oleva sairas ihminen on haavoittuvainen. Organisaation hyvä imago eli mielikuva näkyy tyytyvinä asiakkaina, jotka saavat sekä asianmukaista, että oikea-aikaista hoitoa. (Surakka 2009, 22, 26.)

Lähes kolmasosa vastaajista oli täysin sitä mieltä, että pystymme tekemään työmme hyvin. Suurin osa oli samaa mieltä ja vain yhdellä ei ollut mielipidettä asiasta. Jokainen työntekijä haluaa tehdä yleensä työnsä hyvin ja onnistuessaan siinä, kaipaa palautetta. Terveysterveystoimialan työstä saadaan sisäistä tyydytystä, koska se koetaan merkitykselliseksi. Kutsumuksesta ei ole enää puhuta, vaikka siitä hoitotyössä on kysymys varmasti edelleen. (Surakka 2009, 64-65.)

Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että työmme on mielekästä, vaikka olemmekin välillä stressaantuneita ja väsyneitä. Kaksi vastaajaa oli eri mieltä. Monet kokevat, että yhtäältä työ innostaa ja toisaalta rasittaa, sekä aiheuttaa kuormittuneisuutta ja stressiä. Huonoin tilanne toteutuu silloin kun, työn vaatimukset ovat jatkuvasti liian korkeat työntekijän voimavaroihin ja annettuihin resursseihin nähden. Osa työn vaatimuksista voi kuormittavuudestaan huolimatta innostaa ja lisätä niin työmotivaatiota, kuin työtyytyväisyyttä. Työn korkea vastuullisuus on esimerkki työhön motivoivasta asiasta, johon liittyy työtehtävien haastavuuden lisäksi myös johdon osoittama luottamus selvittää vastuusta. (Hakanen 2011, 106-107.) Pystyäkseen kokemaan aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita, ihminen tarvitsee sopivaa kuormitusta, joka voi olla myönteistä, sopivaa tai jollakin tavoin jopa haitallista. Kuormitustekijät painottuvat eri työtehtävien mukaan, ja liittyvät joko työhön tai työympäristöön. (Viitala 2009, 216.)

Koemme, että työtämme kunnioitetaan – väittämään viidesosa vastaajista oli täysin samaa mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä, vaikka eri mieltäkin oltiin. Kunnioitusta toiselle ihmiselle voi osoittaa arvostamalla hänen ajatuksiaan ja mielipiteitään. Johto voi osoittaa

arvostustaan työntekijöitä kohtaan kuuntelemalla ja keskustelemalla heidän kanssaan, sekä huomioimalla työntekijöiden tekemät ehdotukset. Kunnioittava työilmapiiri lisää hyviä työtuloksia. Kun työntekijä kokee olevansa arvostettu, niin hän usein tekee myös työnsä paremmin. (Surakka 2009, 67.)

Koemme työn imua(tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista) -väittämästä suurin osa vastaajista oli melko samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Yhdellä ei ollut mielipidettä. Yksi oli melko eri mieltä ja eri mieltä oli kolme vastaajaa. Hakasen (2011, 38-39) mukaan parasta työhyvinvointia on työn imu, joka tarkoittaa sitä, että työntekijä on valmis antamaan täyden panoksensa ja ponnistelemaan työn tavoitteiden eteen. Vastineeksi ponnisteluista työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja työympäristönsä mielekkääksi. Kokemus energisyydestä on tarmokkuutta, halua panostaa työhön ja sinnikkyyttä ponnistella myös vastoinkäymisissä. Työn merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta syntyy omistautumisen kokemukset työntekijälle. Työhön uppoutuminen on keskittyneisyyttä ja paneutumista työhön siten, että siitä saa nautintoa ja aika kuluu kuin huomaamatta, jolloin työstä voi olla vaikea irrottautua.

Suurin osa vastaajista koki tuntevansa ylpeyttä työpaikasta. Jokseenkin eri mieltä ja eri mieltä oli pari vastaajaa. Työyhteisön kokonaisuus koostuu rakentamalla ja vahvistamalla yhteisöllisyyttä, joka on työyhteisön henkinen tila ja määrittää ryhmän ihmisten käyttäytymisen toisiaan kohtaan. Välittäminen, välinpitämättömyys, äänenkäyttö, vaitiolo, sekä ilmeet ja eleet ovat yhteisön jäsenten tapoja kohdella toisiaan. Myönteisen yhteisöllisyyden vallitessa on helppo tuntea yhteenkuuluvuutta ryhmän kanssa, osallistua sen toimintaan ja olla ylpeä ryhmän jäsenyydestä. Myönteinen työyhteisö hyväksyy myös erilaisuuden ja mahdollistaa henkilön yksilöllisyyden ja luovuuden niin yksin, kuin ryhmässä. Kielteistä yhteisöllisyyttä lisäävät käsittelemättömät ristiriidat ja kielteisten tunteiden, kuten vihan ja kateuden ylläpitäminen. Tällöin työyhteisöön tulo voi olla ahdistavaa ja vähentää työntekijän innostunutta ja aktiivista työotetta. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 111-112.)

Iloitsemme arjesta ja osaamme myös pitää hauskaa yhdessä vastaukset hajaantuivat, vaikka suurin osa vastaajista olikin samaa mieltä asiasta. Täysin eri mieltä ja melko eri mieltä oli yksi vastaaja. (vrt. Kiviranta 2010, 124-125.)

Yksi oli täysin samaa mieltä, että annamme ja saamme palautetta. Neljäsosa oli jokseenkin samaa mieltä ja neljäsosalla ei ollut mielipidettä asiasta. Täysin eri mieltäkin oltiin. Oppiakseen ja kehittyäkseen ihmiset tarvitsevat vahvistavaa palautetta, jota toiset tarvitsevat enemmän kuin toiset. Hyvin tehdyt asiat muuttuvat paremmiksi, kun ne tehdään sanoilla näkyviksi. Myönteinen

palaute tuottaa iloa saajalleen, kun se on suhteutettu oikeisiin asioihin, joihin palautteen saajan energia on kohdentunut. Työntekijän energia on voinut ohjautua henkilökohtaisiin tuloksiin tiimin yhteistyön sijaan, jolloin saatu palaute voi hämmentää ja turhauttaa työntekijää. Tällöin palaute voi jopa ohjata työntekijä tekemään vain niitä asioita, joista kiitosta on saatavilla. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että työyhteisön jäsenten energia suuntautuu oikeisiin asioihin. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 219.) Palaute työstä on parhaimmillaan hyödyllistä työntekijälle, olipa se sitten kielteistä tai myönteistä. Myönteinen palaute lisää sekä arvostuksen että yhteenkuuluvuuden tunnetta yhteiseen työyhteisöön. (Hakanen 2011, 59.)

Vastaukset hajaantuivat koko asteikolle väittämässä - noudatetaan oikeudenmukaista palkkauspolitiikkaa. Viidesosa oli samaa mieltä ja viidesosa eri mieltä. Neljäsosa ei osannut sanoa mielipidettä asiaan. Työssä tapahtuneiden ponnistelujen ja saavutusten arvostaminen sekä palkitseminen lisäävät työntekijöiden hyvinvointia, ammatillista kehitystä ja menestymistä työuralla. Työnantajan harjoittaman palkkapolitiikan oikeudenmukaisuus on merkittävä kannustin, joka vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, työntekoon ja halukkuuteen kehittää osaamistaan. Oikeudenmukainen palkkakehitys koetaan usein uralla etenemisenä, vaikka hierarkkiset etenemismahdollisuudet ovatkin organisaatioiden madaltuessa jääneet vähäisiksi. Ei ole kannustavaa, jos ei saa lisäkorvausta oman työnsä lisäksi tehdystä ylimääräisestä työstä, jota tekee omalla ajalla hankitulla lisäkoulutuksella. Mahdollisuus vaikuttaa ansioihin esimerkiksi lisätöitä tekemällä, tulisi nähdä yhtenä keinona kohottaa työntekijän ansiotasoa. Tulevaisuudessa tulos- ja ryhmäpalkkiot voivat johtaa niin yhteistyön kehittämiseen, kuin yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Surakka 2009, 67, 49, 39.)

Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että palkka nousee tehtävien vaativuuden kasvaessa. Lähes puolet vastaajista oli eri mieltä asiasta. Työntekijöiden rooli on myös terveydenhuoltoalalla muuttumassa, jolloin työntekijät nähdään arvokkaana resurssina. Työntekijöiden taitoja ja kykyjä haluaa menestyvä organisaatio hyödyntää entistä monipuolisemmin. Työnantajien ja esimiesten tulisi miettiä miten tämän arvostuksen voisi tuoda paremmin esiin, ja varautua niin aineelliseen kuin aineettomaan palkitsemiseen. Hyvä palkka on monelle merkittävä kannustin, vaikka ihmiset motivoituvat eri asioista. Työntekijän elämäntilanne vaikuttaa myös siihen, minkä hän kokee hyväksi palkkioksi työstään. Nykyään ei enää nähdä ulkoisia palkkioita riittävinä keinoina saada työntekijät sitoutumaan työyhteisöön ja kokemaan hyvinvointia työssään. Sisäisten motiivien merkitys korostuu erityisesti silloin, kun palkkaus on suhteessa matala työn vaativuuteen nähden. Epäoikeudenmukaiseksi tilanne koetaan silloin, kun työnantaja antaa lisää tehtäviä ilman selkeitä sopimuksia ja vaikutusta

palkkaukseen esimerkiksi työyhteisössä tehtävien töiden uudelleen järjestelyiden vuoksi. (Surakka 2009, 65-66, 42.)

Tuloksien perusteella työn palkitsevuus koettiin työyhteisössä seuraavasti: teemme merkityksellistä ja vastuullista työtä, pystymme auttamaan ihmisiä ja tekemään työmme hyvin. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että työ on mielekästä, vaikka välillä olemmekin stressaantuneita ja väsyneitä. Vastaajat kokivat myös, että heidän työtään kunnioitetaan. Suurin osa vastaajista koki työn imua ja ylpeyttä työpaikasta. Vastaajat iloitsivat arjesta ja osasivat myös pitää hauskaa yhdessä. Palautetta toivottiin enemmän, vaikka osan mielestä sitä annettiin ja saatiin hyvin. Moni oli eri mieltä siitä, että työssä noudatetaan oikeudenmukaista palkkauspolitiikkaa ja siitä, että palkka nousee tehtävien vaativuuden kasvaessa. Vastauksien mukaan palautteen antamisen ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen nousivat työn palkitsevuuden kehittämiseksi työyhteisössä.

Asiantuntijuuden kehittämistä tarkasteltaessa henkilöstö oli lähes täysin sitä mieltä, että meillä jokaisella on vastuu oman ammattitaitomme ja osaamisemme ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Vain yksi oli eri mieltä ja yksi ei ollut samaa eikä eri mieltä. (vrt. Ojala & Ahonen 2005, 30.) Selvästi yli puolet vastaajista oli samaa mieltä siitä, että kokeneimmat työntekijät toimivat mentoreina ja siirtävät osaamista työyhteisön sisällä. Kolme vastaajaa oli eri mieltä. Mentorisuhde toimii parhaiten silloin, kun sekä mentori että mentoroitava on sitoutunut siihen. Lähtökohta suhteen kestolle on riittävän luottamuksen saavuttaminen ja osapuolten oppiminen tuntemaan toisensa voidakseen edistyä asetettujen tavoitteiden suuntaan. (Viitala 2009, 192.)

Yli puolet vastaajista oli samaa mieltä siitä, että työt on jaettu jokaisen ammattiryhmän ja yksilön osaamisen perusteella. Neljäsosa vastaajista ei osannut sanoa mielipidettä asiaan, mutta kukaan ei ollut täysin eri mieltä siitä. (vrt. Ojala & Ahonen 2005, 34.) Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että käytämme ja kehitämme myös hiljaista tietoa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä asiasta. (vrt. Ojala & Ahonen 2005, 30-32.) Kivirannan (2010, 192) mukaan kaikkein hyödyllisintä on hiljaisen tiedon jakaminen tietoisessa yhteistyössä toisen henkilön kanssa, jolloin voidaan tarkastella tiedon jakamisen tavoitteita ja pohtia sopivia työtapoja yhdessä. Yhdessä läpikäytyä prosessia on myös tärkeää arvioida jälkikäteen.

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että käytämme asianmukaista kirjallisuutta ja tietokantoja työn kehittämiseksi. Vastaukset hajaantuivat tasaisesti, mutta kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Viitalan (2009, 195) mukaan henkilökohtaisen kehittymisen tukena käytetään usein esimerkiksi kirjallisuutta ja verkkopohjaisia menetelmiä, kuten esimerkiksi organisaation intranettiä. Täysin samaa mieltä oli kaksi vastaajaa siitä, että kuuntelemme työtä kehittäessämme myös uusien

työntekijöiden kysymyksiä ja havaintoja. Puolet vastaajista oli samaa mieltä, mutta neljäsosa ei osannut sanoa mielipidettä asiasta. Eri mieltä oli muutama vastaaja. Työntekijän jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen tulee luoda mahdollisuudet. Se onnistuu työyhteisössä, jossa kokeneita työntekijöitä kuunnellaan ja arvostetaan, ja nuorille, uusille työntekijöille annetaan tilaa tuoda esille omat kehittämis ehdotuksensa ja näkemyksensä. (Surakka 2009, 64.)

Saamme tarvittaessa työnohjausta - väittämään vastaukset hajaantuivat tasaisesti kyselyssä käytetylle asteikolle. Noin viidesosa oli eri mieltä. Samaa mieltä oli puolet vastaajista. Työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden ammatilliseen kasvuun vahvistamalla niin uusien ratkaisujen kuin näkökulmien löytymisessä työhön, työyhteisöön sekä sen toimintatapoihin ja asiakastilanteisiin. (STM 2009, 69.) Viitalan (2009, 193) mukaan työnohjausta käytetään usein ongelmatilanteissa. Työnohjaus voi olla mahdollisuus yhteisölle lisätä joustavuutta ja luovuutta silloin, kun käsitellään työn sisältöjä ja omien voimavarojen lähteitä. Työnohjauksen tavoitteena on ammattitaidon vahvistamisen lisäksi myös huoventaa henkistä kuormitusta

Alle puolet vastaajista oli samaa mieltä siitä, että kaikkien osaamista ja ammattitaitoa kehitetään suunnitelmallisesti. Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä ja yli neljäsosalla ei ollut mielipidettä asiaan. Terveystieteiden ala on asiantuntijoiden ja professioiden ala, jossa uutta tietoa tulee jatkuvasti. Mahdollisuus saada lisä- ja täydennyskoulutusta vaikuttaa oleellisesti työn hallintaan. Kuusi täydennyskoulutuspäivää vuodessa on esitetty hoitohenkilökunnan tavoitteeksi koulutussuosituksissa. Työnantajan on hyvä seurata koulutuksen tasapuolisuutta työntekijöiden suhteen sekä varmistaa, että ammatillinen vähimmäiskoulutus toteutuu kaikilla. (Surakka 2009, 82.)

Vain noin neljäsosa vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytys on suunnitelmallista ja kattavaa. Lähes puolet vastaajista ei osannut sanoa mielipidettä asiasta. Yksilöllinen ja kirjallinen perehdytys suunnitelma tulisi laatia jokaiselle uudelle työntekijälle. Perehdytyksen mahdollistamisesta on vastuussa esimies, joka osoittaa työyhteisöstä uudelle työntekijälle perehdyttämistä vastaava olevan henkilön. Kaikilla työntekijöillä on tästä huolimatta velvollisuus opastaa uutta työntekijää. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä voi muodostaa käsityksen siitä, mitä häneltä odotetaan ja missä vaiheessa minkälaista vastuuta odotetaan. (Surakka 2009, 82-73.) Hyvä perehdyttämisen ohjelma sisältää yleisperehdyttämisen ja konkreettisiin työtehtäviin perehdyttämisen. Hyvin suunnitellulla perehdytyksellä luodaan uudelle työntekijälle kuva siitä, että hän on tervetullut työyhteisöön. (STM 2009, 65-66.)

Puolet vastaajista ei osannut sanoa mielipidettä siihen, että poislähtevät työntekijät haastatellaan. Suurin osa vastaajista oli eri mieltä, mutta yksi oli täysin samaa mieltä asiasta. Jokaisen

poislähtevän työntekijän kanssa tulisi järjestää keskustelutilaisuus, jossa käydään läpi lähtijän työuraa ja ammatillista kehittymistä. Henkilöstön vaihtuvuus on työyhteisöjen arkea. Luonnollisien syiden, kuten hoitovapaan, eläkkeelle siirtymisen ja paikkakunnalta muuton vuoksi henkilöstöä poistuu työpaikoista enemmän ja vähemmän. Syitä lähtöön tulisi pohtia erityisesti silloin, jos työyhteisössä tapahtuu vaihtoa paljon muista syistä. Poislähtevällä on useimmiten tarve keskusteluun. Tilaisuus on myös esimiehelle mahdollisuus kiittää lähtijää annetusta työpanoksesta. Lähtöpalautteet on tärkeä kerätä ja analysoida, sillä niistä organisaatio saa tärkeää tietoa poislähdön syistä. Sähköinen palaute ei vastaa henkilökohtaista keskustelua. (Surakka 2009, 138.)

Suurin osa vastaajista oli eri mieltä siitä, että kehityskeskustelut käydään säännöllisesti kaikkien kanssa. Neljäsosa ei osannut sanoa mielipidettä asiasta ja vain neljä vastaajaa oli samaa mieltä asiasta. Tärkeä osa toiminnan ja henkilöstön suunnitelmallista kehittämistä sekä esimiestyöntekijäyhteistyötä on toimiva kehityskeskustelukäytäntö. Esimerkiksi ryhmäkehityskeskustelun avulla on mahdollisuus käynnistää kehityskeskustelut työyksikössä, jonka pohjalta pystytään laatimaan koko työyhteisön osaamisen kehittämissuunnitelma. (STM 2009, 69.) Kehityskeskustelussa on kysymys systemaattisesta työntekijän ja työsuorituksen arviointi- ja kehittämismenetelmästä, jonka ydin on työntekijän työtehtävien, vastuiden ja tavoitteiden asettamisessa, sekä niiden toteutumisen seuraamisessa ja arvioimisessa. Jokaisen työntekijän oikeus on kehityskeskusteluun, jotta hän voi tietää mitä häneltä odotetaan ja millä perusteella hänen onnistumistaan mitataan. (Järvinen 2009, 110-111.)

Tuloksien perusteella asiantuntijuuden kehittäminen toteutui työyhteisössä seuraavasti: jokaisella on vastuu oman ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä, kokeneimmat työntekijät toimivat mentoreina ja siirtävät osaamista työyhteisön sisällä, työt on jaettu jokaisen ammattiryhmän ja yksilön osaamisen perusteella, käytämme ja kehitämme myös hiljaista tietoa sekä käytämme asianmukaista kirjallisuutta ja tietokantoja työn kehittämiseksi. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kuuntelemme työtä kehittäessämme myös uusien työntekijöiden kysymyksiä ja havaintoja ja saamme tarvittaessa työnohjausta. Alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kaikkien osaamista ja ammattitaitoa kehitetään suunnitelmallisesti. Kehittämistä vastaajat kokivat olevan perehdytyksessä, sillä vain noin neljäsosan mielestä perehdytys oli suunnitelmallista ja kattavaa. Puolet vastaajista ei osannut sanoa mielipidettä siihen, haastatellaanko poislähtevät työntekijät vai ei. Kehityskeskustelut nousivat työyhteisön tärkeimmäksi asiantuntijuuden kehittämisen osa-alueeksi.

Korkeatasoista hoidon laatua tarkasteltaessa suurin osa oli sitä mieltä, että toimintamme päämääränä on potilaan hyvä hoito. Kukaan ei ollut asiasta eri mieltä. Potilaan ja terveyden edistämisen näkökulmasta on keskeistä, että koko potilaan hoitotyön prosessi ja hoitoketju muodostuu hyvin suunnitellusta ja häiriöttä jatkuvasta kokonaisuudesta (STM 2009,83). Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että hoitotyö ja lääketieteellinen hoito on näyttöön ja tutkittuun tietoon perustuvaa. Näyttöön perustuvan toimintapolitiikan edellytyksien ja käytäntöjen luominen sekä toimeenpano ovat hoitotyön johtajan tehtäviä. Toimintapolitiikka sisältää menettelyt siitä, miten parhaat käytännöt löydetään, otetaan käyttöön ja vakiinnutetaan. Näyttöön perustuva toiminta yhtenäistää henkilöstön toimintaa niin, että potilaiden saama palvelu ja hoito ovat samantasoisia. (STM 2009, 57-58.)

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, panostamme potilasturvallisen hoitokulttuurin luomiseen. Melko eri mieltä oli vain yksi vastaaja. Terveydenhuollon keskeinen toimintaperiaate on potilasturvallisuuden edistäminen. Potilasturvallisuutta korostavalla johtamisella ja toiminnalla on selvä yhteys potilasturvallisuuden tasoon. (STM 2009, 81.) Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että odotamme jokaiselta työntekijältä hyviä tuloksia ja tuottavuutta. Kuudesosa vastaajista ei osannut sanoa mielipidettä asiasta. Työyhteisön hyvinvoinnin ja menestymisen edellytys on osaava henkilöstö. Tuloksellisuuden toteutuminen edellyttää sitä, että jokainen työntekijä tietää omat tehtävänsä ja sen, miten hänen työsuorituksensa vaikuttaa osaltaan tavoitteiden saavuttamisessa. (Surakka 2009, 123.)

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työyhteisössämme meillä on tarvittavat laitteet ja välineet työn tekemiseen.(vrt. Ojala & Ahonen 2005, 34.) Myös väittämästä - henkilöstömäärä ja – ammattirakenne vastaavat työn vaativuutta olivat lähes kaikki vastaajat samaa mieltä. Eri mieltä oli muutama vastaaja ja muutama ei osannut sanoa mielipidettään asiasta. Määräajoin tapahtuva vakanssien ja tehtävien tarkastelu tulisi kuulua organisaation ja työyhteisöjen kehittämiseen, koska muutoksia työelämässä tapahtuu jatkuvasti niin työelämän uudistumisen kuin työntekijöiden osaamisen suhteen. (Surakka 2009, 41.)

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että arvioimme säännöllisesti asiakas- ja potilastyytyväisyyttä. Yksi vastaaja oli täysin eri mieltä ja kuudesosalla ei ollut mielipidettä asiasta. (Ojala & Ahonen 2005, 232-233.) Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työtämme kuvaa jatkuva innovatiivisuus ja toiminnan kehittäminen. Melko ja jokseenkin eri mieltä oli yksi vastaaja. Eri mieltä oli neljä vastaajaa ja neljäsosalla vastaajista ei ollut asiasta mielipidettä. Työntekijän kuuluu huolehtia vastuullisesti työnsä koko prosessista eri työvaiheineen ja samalla pyrkiä sekä kehittämään työtään, että jakamaan tietoaan ja taitoaan aktiivisesti muiden osaajien kanssa. Ei riitä, että tekee

työnsä hyvin, vaan täytyy ymmärtää myös oma rooli osana kokonaisuutta ja yhteistä työtä. (Mönkkönen ja Roos 2012, 146.)

Yli puolet vastaajista oli samaa mieltä siitä, että työolosuhteidemme turvallisuudesta ja työn turvallisuusriskien minimoimisesta huolehditaan. Vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä ja kuudesosalla ei ollut mielipidettä asiasta. (vrt. Ojala & Ahonen 2005, 34.) Turvallisen ja terveellisen työskentelyn edistäminen työpaikoilla on työsuojelutoimikunnan tavoitteena. Työsuojeluorganisaatio on organisaation hyvinvoinnin tukijärjestelmä ja työsuojelulaki velvoittaa, että jokaiseen työpaikkaan on nimettävä työsuojelupäällikkö. Työsuojelua koskevia lakeja löytyy työturvallisuus- ja työterveyslaista, sekä työsuojelun valvontalaista. (Viitala 2009, 233.)

Alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että arvioimme säännöllisesti hoitotuloksia. Neljäsosa ei osannut sanoa mielipidettä asiasta. Potilaiden hoitoajat ovat lyhentyneet, mikä lisää hoitajien työskentelyn saumattomuuden ja jatkuvuuden tärkeyttä. Erityisen tärkeää on seurata sitä miten potilaiden turvallinen hoito toteutuu. (Laitinen 2008, 133, 135.) Puolet vastaajista oli samaa mieltä siitä, että panostamme ergonomiaan ja ympäristön viihtyvyyteen. Vastaukset tosin hajosivat koko arviointiasteikolle tasaisesti ja puolet vastaajista oli eri mieltä asiasta. On sekä työnantajan että työntekijän etu, että oikeisiin työasentoihin, liikesarjoihin ja ihmistä säästäviin työvälineisiin ja -laitteisiin kiinnitetään huomiota. Toimenpiteet vähentävät fyysisiä vammoja parhaiten, mutta myös psyykkisen hyvinvoinnin huomioiminen on tärkeää esimerkiksi rytmittämällä työ sopivasti ja vaihtelemalla työn määrää ja vaativuutta. (Viitala 2009, 230.)

Tuloksien perusteella korkeatasoinen hoidon laatu toteutui työyhteisössä seuraavasti: toiminnan päämääränä on potilaan hyvä hoito, hoitotyö ja lääketieteellinen hoito on näyttöön ja tutkittuun tietoon perustuvaa, panostamme potilasturvallisen hoitokulttuurin luomiseen ja odotamme jokaiselta työntekijältä hyviä tuloksia ja tuottavuutta. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työyhteisössämme meillä on tarvittavat laitteet ja välineet työn tekemiseen, ja että niin henkilöstömäärä kuin – ammattirakenne vastaavat työn vaativuutta. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että arvioimme säännöllisesti asiakas- ja potilastyytyväisyyttä. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työtämme kuvaa jatkuva innovatiivisuus ja toiminnan kehittäminen. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työolosuhteidemme turvallisuudesta ja työn turvallisuusriskien minimoimisesta huolehditaan. Alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että arvioimme säännöllisesti hoitotuloksia. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että panostamme ergonomiaan ja ympäristön viihtyvyyteen. Vastauksien perusteella työturvallisuusasioihin, hoitotulosten

säännölliseen arviointiin sekä ergonomisen, viihtyisän työympäristön kehittämiseen täytyy kiinnittää huomiota, kun arvioidaan korkeatasoisen hoidon laadun toteutumista työyksikössä.

Työn ja yksityiselämän yhteensovittamista tarkasteltaessa suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että meillä on mahdollisuus opinto-, vuorottelu- ja sapattivapaisiin. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä, vaikka eriäviä mielipiteitä asiasta olikin. Opintovapaaseen hyväksytään julkisen vallan alaiseen koulutukseen osallistuminen sekä ammattiyhdistyskoulutus tietyin edellytyksin. Opintovapaan tarkoitus on oman ammattitaidon kohentaminen, ja tukea opintoihin voi hakea joko Kelalta opintorahaa tai Koulutusrahastolta aikuiskoulutustukea. Vuorotteluvapaa on työntekijän ja työnantajan välinen sopimus 3 – 12 kuukauden mittaisesta vapaasta. Työntekijällä tulee olla vähintään kymmenen vuoden työhistoria saman työnantajan palveluksessa ennen kuin anoo vuorotteluvapaata. Vuorotteluvapaalle pääsyn edellytyksenä on, että tilalle palkataan työtön työnhakija.(Viitala 2009, 196.)

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että osa-aikaeläkkeelle siirtymiseen ei ole esteitä. Täysin eri mieltä asiasta ei ollut kukaan. Yli kolmasosalla vastaajista ei ollut mielipidettä asiasta. Oppimisen kyky säilyy ihmisellä koko elämän, vaikka yleisesti oletetaan, että ikääntynyt ei halua oppia eikä opi uutta. Suomessa eläkkeelle lähtijöistä peräti 80 % on siirtynyt pois työelämästä ennen virallista eläkeikää. He vievät mukanaan työvoimaresurssinsa lisäksi kertyneen osaamisensa. Vaikka terveydentila ja toimintakyky heikentyvät, niin kokemuksen tuoma kokonaisuuksien hahmottamisen kyky antaa hyvät mahdollisuudet jatkaa työtekoa muuttuvassa työelämässä. (Viitala 2009, 240.) Kokeneiden toiveita niin hyvän työuran kuin hyvän elämän toteuttamiseksi olisi kuunneltava tarkkaan. Työvoiman ulkopuolelle siirrytään silloin, jos vaihtoehtoja oman elämän elämiseen ei ole työssäkäyvänä. Ikääntyvien työuria pitäisi ryhtyä ajoissa sopeuttamaan ja helpottamaan niin, että heillä olisi mahdollisuus olla töissä ja aktiivisessa elämässä mahdollisimman pitkään. (Kiviranta 2010, 129.) Ilmarisen (2006, 58) mukaan hyvä johtaminen ja esimiestyö edellyttävät myös ikääntymiseen liittyvien asioiden hyvää tuntemista.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että jokaisella on oikeus perhevapaisiin ja sairaan lapsen tai läheisen vanhuksen hoitaminen nähdään kunkin sosiaalisena velvollisuutena. Vain yksi vastaaja oli asiasta täysin eri mieltä. Neljäsosalla vastaajista ei ollut mielipidettä asiasta. Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen helpottaminen on työnantajan velvollisuus. Tämä saattaa joskus edellyttää yksilökohtaisia ratkaisuja, kuten työaikajärjestelyjä ja erityisten vuorojen järjestelyjä. (Viitala 2009, 238.) Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että yksityiselämä nähdään työtä tasapainottavana ja työhön voimavaroja tuovana tekijänä. Vastaukset hajosivat koko asteikolle. Kuudesosalla ei ollut mielipidettä asiasta ja täysin eri mieltäkin oltiin. (vrt. Kaartinen, Forma &

Pekka 2011, 4-5.) Työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten kohtaaminen on tärkeä työhyvinvoinnin elementti. Tämä suhde vaihtelee työntekijöillä niin työn kuin elämäntilanteen mukaan. (Viitala 2009, 239.)

Yli puolet oli sitä mieltä, että pystymme tekemään työt suunnitellulla työajalla. Eri mieltä asiasta oli kuitenkin yli neljäsosa vastanneista. Vain kolmella ei ollut mielipidettä asiasta. Taustalla on usein paljon työtä, silloinkin kun työsuoritus näyttää helpolta. Kokemuksen kautta kehitytään osaajaksi, sillä osaajaksi ei synnytä. (Leiviskä 2011, 67.) Yli puolet vastaajista ei osannut sanoa mielipidettä siitä, että tuetaan myös isiä käyttämään perhevapaita. Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltäkin oltiin. Miehiä on toivottavaa kannustaa käyttämään perhevapaita, sillä he ovat siihen yhtä oikeutettuja kuin naiset. Tasa-arvolain mukaan tasa-arvosuunnitelma on tehtävä organisaatioissa, joissa työskentelee yli 30 työntekijää. (Viitala 2009, 238.)

Täysin samaa mieltä ei ollut kukaan siitä, että tarjotaan erilaisia tukipalveluja (esimerkiksi mahdollisuus etäopiskeluun, mentorointiin), joiden avulla työntekijät säilyttää osaamisensa esimerkiksi perhevapaan tai muun pidemmän työstä poissaolon aikana. Lähes puolet vastaajista ei osannut sanoa mielipidettä asiasta ja neljännes oli asiasta eri mieltä. Työhön paluun onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät pitkän sairausloman, vanhempainvapaan tai muun pitkän vapaan jälkeen. Usein tarvitaan suunnitelmia ja perehdytystä, joilla paluuta tai työkykyä tuetaan. Työterveysneuvottelussa voidaan sopia esimerkiksi paluuvaiheen tehtävänkuvasta. Vanhempainvapaalta palaavan on tärkeä huolehtia osaamisenpäivittämisestä sekä ottaa huomioon muuttuneet tarpeet työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi. (STM 2009, 66.)

Tuloksien perusteella työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen toteutui työssä seuraavasti: meillä on mahdollisuus opinto-, vuorottelu- ja sapattivapaisiin, osa-aikaeläkkeelle siirtymiseen ei ole esteitä, jokaisella on oikeus perhevapaisiin ja sairaan lapsen tai läheisen vanhuksen hoitaminen nähdään kunkin sosiaalisena velvollisuutena. Myös yksityiselämä nähdään työtä tasapainottavana ja työhön voimavaroja tuovana tekijänä. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, työt pystytään tekemään suunnitellulla työajalla. Yli puolet vastaajista ei osannut sanoa mielipidettä siihen, tuetaanko isiä käyttämään perhevapaita tai siihen, tarjotaanko erilaisia tukipalveluja (esimerkiksi mahdollisuus etäopiskeluun, mentorointiin), joiden avulla työntekijät säilyttää osaamisensa esimerkiksi perhevapaan tai muun pidemmän työstä poissaolon aikana. Vastauksien perusteella täytyy kiinnittää huomiota töiden suunnittelemiseen siten, että työt voidaan tehdä suunnitellulla työajalla sekä isien tukemiseen perhevapaiden pitämiseen ja tukipalvelujen tarjoamiseen pitkään työstä poissaolleele työhön palaajalle, kun arvioidaan työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen toteutumista työyhteisössä.

9 POHDINTA

9.1 Tulosten pohdinta ja hyödynnettävyys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilan selvittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli työhyvinvoinnin kehittäminen ja työhyvinvointia lisäävän toiminnan vakiinnuttaminen arjen käytännöksi. Työyhteisö sitoutettiin mukaan kehittämistyöhön kertomalla tulevasta kehittämisprojektista yhteisosastokokouksessa 2.11.2011. Aineistonkeruumenetelmänä alkukartoitusvaiheessa käytettiin kyselylomaketta, joka lähetettiin sähköpostitse vastaajille. Kysely laadittiin Webropol -sovelluksen avulla. Kysely laitettiin viidellekymmenellekuudelle (N=56) henkilölle, ja kyselyyn vastasi neljäkymmentäkaksi (n=42) lasten somaattisen erikoissairaanhoidon tulosityksikössä työskentelevää henkilöä.

Vastausten kato aiheuttaa usein ongelmia, vaikka otos perusjoukosta olisi kuinka hyvin suunniteltu. Yli 20 % kato on jo huolestuttava ja aiheuttaa luotettavuusongelmia. Tällöin on mietittävä, mitä osaa otoksesta vastaamattomat edustivat. Vastaajilla on ollut mahdollisesti enemmän aikaa, parempi motivaatio tai koulutus tutkittavaan asiaan. Kadon vaikutus tuloksiin on aina sekä raportoitava, että arvioitava pohdinnassa. (Anttila 2006,268.)

Kyselyn vastausprosentti oli 75, mikä vahvistaa tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Anttilan (2006, 183) mukaan onnistunut kyselytutkimus vaatii vähintään 50–60 vastausta, jotta aineiston tilastollisella käsittelyllä on merkitystä. Kyselyn avulla saatua tietoa on käsiteltävä tutkijan tulkinnoista puhtaana numeerisena datana, jolle asetetaan tietyt luotettavuusvaatimukset. Työyhteisössä koettiin vastausprosentti hyväksi, sillä työntekijät olivat hajaantuneet useampaan toimipisteeseen. Jotakin yksittäistä toimipistettä näistä kolmesta tarkastellen vastausprosentti olisi voinut nousta korkeammaksikin.

Webropol -sovellus valittiin, koska sen avulla oli mahdollisuus laatia erilaisia internetkyselyjä ja toista käytettyä sovellusta ei voinut käyttää. Webropolilla tehtyä kyselyä on mahdollisuus käyttää tarvittaessa arvioinnin työkaluna myöhemmin, koska tehty kysely tallennettiin. Opinnäytetyön tekijällä ei ollut aikaisempaa kokemusta verkkokyselyn tekemisestä. Webropol – pääkäyttäjä antoi väliaikaisen tunnuksen opinnäytetyöntekijälle sovelluksen käyttöön. Opinnäytetyön tekijä perehtyi itsenäisesti pääkäyttäjän lähettämään Webropol -käyttöoppaaseen ennen kyselyn laatimista. Oppaan tarkoituksena oli kuvata sovellusta ja näyttää kuvien ja tekstien avulla kohta

kohdalta käyttäjälle, kuinka peruskysely rakennetaan ja lähetetään sähköpostitse vastaanottajille. Sovelluksessa oli myös selkeät ohjeet sähköisessä muodossa. (Webropol käyttöopas 2012, 6).

Kyselylomake laitettiin sähköisenä linkkinä henkilöstön sähköpostiin. Sairaanhoidtajaliitto oli käyttänyt samaa kyselypohjaa jäsenilleen tehdyssä kyselyssä aiemmin, joten mittari oli valmiiksi testattu. Ollessani yhteydessä sairaanhoidtajaliittoon minulle kerrottiin, että myös muut terveydenhuoltoalan työyksiköt ovat käyttäneet kyselyä. Valmiin kyselymittarin etuna on se, että se on valmiiksi testattu sekä hyväksi havaittu, eikä sen validiutta eli pätevyyttä mitata sitä, mitä tarkoitetaan mitata, ja reliabeliutta eli luotettavuutta menetelmään tarkkuudesta suhteessa tietojen keruun pysyvyyteen ja tarkkuuteen, tarvitse enää niin tarkkaan osoittaa (Anttila 2006, 470). Kyselyn sulkemisen jälkeen kyselyraportti tallennettiin Excel -tiedostona tietokoneelle omaan kansioon, josta se vietiin SPSS -ohjelmaan ja analysoitiin SPSS for Windows 18.0 -ohjelmalla. Kuvailevina tunnuslukuina käytettiin frekvenssi- ja prosenttijakaumia, keskiarvoa ja keskihajontaa. Mittarin reliabiliteetin eli luotettavuuden mittaaminen tehtiin laskemalla Cronbachin alfa-kertoimen SPSS -ohjelmalla alkuperäisille muuttujille.

Kehittämistyön arviointikeinona käytettiin SWOT – riskianalyysia. Pyysin myös ohjausryhmää tekemään riskiarvion SWOT –analyysin avulla kehittämistyöstä ennen opinnäytetyöprosessin päättämistä. SWOT –analyysia käytetään kehitettävänä olevan kohteen ominaisuuksien ja vaikutusten tunnistamiseen ja analysoimiseen neljän eri osa-alueen avulla. Osa-alueet ovat: vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). SWOT –analyysia voidaan käyttää kehittämisessä myös ratkaisukeskeisenä mallina, jolloin keskitytään erityisesti vahvuuksien kehittämiseen ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen (liite 1). (Rapatti 2007, 20.) Olen käyttänyt ohjausryhmältä saamaani palautetta pohdinnassa tulosten hyödynnettävyyttä kuvatessani.

Tulokset esiteltiin työyhteisössä 18.4.2012 pidetyssä yhteisosastokokouksessa vuorovaikutteisena Powerpoint -esityksenä. Tuloksista esitettiin kuuden työhyvinvointia mittaavan osa-alueen kolme huonoimman keskiarvon ja kolme parhaimman keskiarvon saanutta tulosta, jotka havainnollistettiin pylväsdiagrammien avulla. Tuloksista nousivat opinnäytetyöntekijän esittämänä kehittämisalueiksi työhyvinvointia tukeva toiminta, perehdytys ja kehityskeskustelut Keskeisimpien tuloksien mukaan esimies tuki ja oli läsnä arjessa. Työ koettiin vastuulliseksi ja palkitsevaksi. Kokeneimmat toimivat mentoreina ja osaamista kehitettiin. Hoitotyö oli näyttöön perustuvaa ja tavoitteellista. Työn ja yksityiselämän

yhteensovittaminen onnistui. Kaikissa vastauksissa oli myös jonkin verran hajontaa, mikä on eritelly tarkemmin tuloksissa ja johtopäätöksissä.

Tulosten käsittely jäi tässä opinnäytetyössä kesken. Aloitettu kehittäminen jatkuu ensi syksynä yhdessä esimiesten johdolla. Silloin mietitään yhdessä jatkosuunnitelma, miten tuloksien pohjalta lähdetään viemään työhyvinvoinnin kehittämistyötä eteenpäin. Opinnäytetyön tuloksia ja siihen liittyvää kyselytutkimusta on tarkoitus hyödyntää työyhteisön kehittämistyössä myös maakunnan oman työhyvinvointikyselyn rinnalla. Tulokset pyritään integroimaan osaston muihin suunnitelmiin, jos se on mahdollista. Kaikki kyselymittarin työhyvinvointia mitanneet osa-alueet käydään yksitellen läpi osastokokouksissa keskustellen, mahdollisten alustusten pohjalta, jolloin selviää, mitä kehittämistarpeita keskustelun pohjalta nousee. Tuleviin työhyvinvointikoulutuksiin lähdetään mukaan. Koulutusmahdollisuutta tarjotaan kaikille halukkaille, ei vain esimiehille. Jokaisen työntekijän mielipide on tärkeä. Opinnäytetyöstä on tarkoitus laatia artikkeli Suomen sairaanhoitajaliittoon. Mikäli halukkuutta löytyy työyhteisöstä, artikkeli on mahdollista kirjoittaa yhteisartikkelina, jolloin kirjoittajia on enemmän kuin yksi.

Aihe koettiin työyhteisössä tärkeäksi. Esille nousseet kehittämisalueet ovat olleet todellisia ja tukeneet aiempaa työhyvinvointikyselyä. Vastausprosentti kyselyyn oli korkea mikä osoittaa, että asiaa pidettiin tärkeänä ja sitoutumishalua työhyvinvoinnin kehittämistyöhön löytyy. Työhyvinvointi on aiheena laaja. Opinnäytetyön avulla on tullut lisää tietoa työhyvinvoinnista työyhteisöön, mikä on herättänyt keskustelua. Opinnäytetyöstä on mahdollista nostaa esille jatkotutkimusaiheita. Toimintatutkimuksen malli on tullut työyhteisöön uutena toimintatapana työn kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön tulosten vertaaminen aiemmin tehtyihin työhyvinvointisuunnitelmiin vie jo aiemmin tehtyjä työhyvinvointisuunnitelmia eteenpäin. Tutkimustyön ja kehittämistehtävän aikataulu oli tiivis ja prosessi ei sen vuoksi päässyt pidemmälle. Kyselyn käynnistysvaiheessa oli niin teknisiä kuin inhimillisiä ongelmia, mitkä hidastivat kehittämistyön käynnistymistä. SPSS –ohjelmalla analysoidessa vastauksia meni aikaa. Ohjelma ei ollut ennestään tuttu opiskelijalle ja analysoitavaa oli paljon.

Kehittämistyön ohjaajina ovat toimineet ammattikorkeakoulun ohjaava opettaja, vertaisohjaaja ja projektiorganisaatio, jossa on ollut mukana työyhteisöstä nimetty ohjaaja. Työelämäohjauksella on ollut tärkeä sija kehittämistyössä. Ohjaus- ja arviointikeskustelut on toteutettu seminaareina, projektikokouksina, ohjausryhmän kokouksina ja ohjauskeskusteluina moninaista asiantuntijuutta hyödyntäen. Ohjauksen tavoitteena on ollut dialogisen keskustelun avulla löytää ratkaisuja kehittämistyössä etenemiseen ja arjen käytäntöihin ja siihen tavoitteeseen on päästy.

9.2 Opinnäytetyön eettisyys

Opinnäytetyön ja sen kohteen vuorovaikutus synnyttää eettisen ulottuvuuden työhön, jonka keskeiset käsitteet ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Eettinen käyttäytyminen merkitsee rehellisyyttä ja luotettavuutta sekä itselleen että muille. Henkilöillä, jotka osallistuvat tutkimukseen on oikeus saada luotettava ja riittävä informaatio opinnäytetyön tavoitteista ja menetelmistä. Lupa organisaation johdolta vaaditaan, koska aineisto kootaan laitoksesta. Opinnäytetyön tekijä pyrkii huolehtimaan kaikin tavoin tutkimuksen luotettavuudesta ja karsimaan huolimattomuudesta ja vääristä tulkinnoista johtuvat virheet työstä pois ennen tulosten julkistamista. Opinnäytetyössä pyrittiin myös siihen, ettei tutkittavien intimiteettiä, anonymiteettiä tai juridisia oikeuksia loukattu missään vaiheessa. Osallistuvilla oli mahdollisuus päättää osallistumisestaan ja oikeus myös keskeyttää osallistumisensa opinnäytetyöhön sen eri vaiheissa. (Anttila 2006, 505-507, 509.)

Loppuraportissa olen esitellyt tulokset siinä muodossa, että kenenkään yksittäisen työntekijän vastaus ei tule esiin. Kyselyyn osallistuneet saivat saatekirjeen kyselyn mukana, jossa he saivat tietoa kyselyn anonymiteetistä. Kyselyohjelmassa oli valittuna myös vaihtoehto, joka tuki anonymiteettiä. Kirjallinen tutkimuslupa opinnäytetyölle haettiin ylihoitaja Marja-Liisa Haatajalta opinnäytetyösuunnitelman valmistuttua. Myös kirjallinen toimeksiantosopimus opinnäytetyöstä laadittiin toimeksiantaja Kainuun Maakunta -kuntayhtymää edustavan opinnäytetyön työelämäohjaajan Vuokko Materon kanssa opinnäytetyösuunnitelman valmistuttua. Sairaanhoidtajaliitolta oli kysytty lupa kyselymittarin käyttöön. Kyselyyn osallistujat saivat reaaliaikaisesti tietoa kyselyn etenemisestä ja heitä tiedotettiin monipuolisesti ilmoitustaulun, intranetin ja paperiversioiden avulla sekä osastokokousten yhteydessä kehittämisaiheesta. Kertynyt materiaali laitettiin kaikkien asianosaisten saataville ja toiminta oli avointa. Osallistuminen kyselytutkimukseen ja ohjausryhmään oli vapaaehtoista.

9.3 Internetin käyttö aineiston hankinnassa

Kuulan (2006, 169-170) mukaan internet voidaan ymmärtää niin tutkimuksen kohteena, aineiston lähteenä, kuin tutkimusvälineenä ja sen resurssit ovat tutkimuksen näkökulmasta laajat. Keskeinen kysymys liittyy tiedon luotettavuuteen. Aineiston hankinnassa perinteisiä aineistonkeruutapoja muistuttavat eniten verkkolomakkeet ja sähköpostikyselyt, joiden yhteydessä internet toimii lähinnä teknisenä aineistonkeruuvälineenä. Internet säästää aikaa ja

on taloudellisesti edullisempi, verrattuna perinteisesti tehtyihin ja postin kautta lähetettyihin kyselyihin. Sähköiset kyselylomakkeet mahdollistavat monimutkaiset kysymysrakenteet, ne voidaan lähettää yhtä aikaa sadoille vastaanottajille ja vastaukset saadaan nopeasti. Käytännöllisyyden vuoksi niiden käyttö onkin lisääntynyt huomattavasti. (Kuula 2006, 173-174.)

Heikkilän, Huplin ja Leino-Kilven (2008, 101) mukaan internetin käyttö on yleistynyt tutkimusaineiston hankinnassa ja sen etuja perinteiseen postikyselyyn ovat nopeus, joustavuus ja taloudellisuus. Internetin kautta tehdyssä verkkokyselyssä tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden osalta korostuu otoksen edustavuuden varmistaminen eli riittävä vastausprosentti ja otoksen vinoutumisen ehkäisy, kyselyn tekninen toimintavarmuus ja tietoturvallisuus. Nämä edellyttävät tutkijalta asiantuntijuutta ja tarkkaa etukäteissuunnittelua. Verkkokyselyn teko edellyttää ohjelmointitaitoja tai mahdollisuutta hyödyntää lisensoituja sähköisiä ohjelmistoja, jotta sillä saavutetaan todellista hyötyä (Kuula 2006, 174). Heikkilä, Hupli ja Leino-Kilpi (2008, 108) toteavat, että verkkokyselyn laatiminen vaatii aikaa ja edellyttää tutkijalta tietoteknistä asiantuntemusta, ellei käytettävissä ole valmiita kaupallisia verkkotyökaluja.

Verkkokysely ei eroa tutkimuseettisesti ja tietosuojan suhteen perinteisistä kyselymenetelmistä, sillä tutkijan on kerrottava vastaajille tutkimuksen perustiedot, kuten tavoite ja tarkoitus, tutkijan yhteystiedot ja tietosuojaratkaisut eli miten kerättyä tietoa käytetään ja säilytetään. Sähköpostiosoitteiden käyttöön täytyy myös hankkia asianmukaiset luvat organisaatiolta, joiden jäsenille kysely suunnataan. Aineistonkeruuvälineenä internet on tietosuojan ja tutkimusetiikan kannalta selkeä silloin, kun vastaaja voivat itse harkitusti päättää, mitä tietoja he tutkimuksen käyttöön antavat. Tämä on mahdollista esimerkiksi sähköpostikyselyyn vastaamalla. Tutkijan on huolehdittava kaikin keinoin siitä, että luottamukselliseksi tarkoitettu viestintä sellaisena pysyy. Tämä on mahdollista esimerkiksi erilaisien salausjärjestelmien avulla, jotka estävät sähköpostiviestien avaamisen ulkopuolisilta. (Kuula 2006, 175, 177.)

Myös Heikkilän, Huplin ja Leino-Kilven (2008, 108) mukaan tutkijan on varmistettava tutkittavien anonymiteetin ja yksityisyyden säilyminen. Kohdentaminen rajatulle joukolle, hyvä tiedottaminen ja yhteydenotto tutkittaviin ovat keinoja lisätä otoksen edustavuutta ja vastausprosenttia. Myös kyselyn ajankohta on suunniteltava huolellisesti vastaajien tavoittamiseksi.

9.4 Opinnäytetyön luotettavuus

Luotettavuuden tarkastelu on tärkeä osa tutkimusta. Tutkimuksen luotettavuus on verrannollinen mittarin luotettavuuteen. Luotettavuutta kuvataan kahdella termillä: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen ja validiteetti viittaa siihen, mitataanko sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarin ulkoinen validiteetti tarkastelee tutkimuksen yleistettävyyttä ja sisäinen validiteetti tarkastelee sekä tutkimuksen käsitteiden yhtäpitävyyttä teorian kanssa, että riittävää kattavuutta kyseisestä ilmiöstä. (Metsämuuronen 2000, 50-51.)

Kriteerivaliditeetti on sisäisen validiteetin laji, jossa mittarilla saatua arvoa verrataan johonkin arvoon, joka toimii validiuden kriteerinä. Kriteeri- ja käsitevaliditeetin mittauksessa käytetään usein korrelaatiokerrointa. Korrelaatiokerroin voi saada arvoja -1 – 1 , jolloin mitä lähempänä ykköstä ollaan, sitä suurempi korrelaatio ja yhteys muuttujien välillä on. Mittauksen toistettavuuden mittana käytetään usein reliabeliuskerrointa, joka voidaan laskea kolmella eri tavalla: rinnakkaismittauksilla, toistomittauksilla tai mittarin sisäisen konsistenssin, yhtenevyyden kautta. (Metsämuuronen 2000, 51-52.)

Sisäisen yhtenevyyden (samaa aikaan samalla mittarilla) mittaaminen tapahtuu kahdella tavalla: jakamalla mittari kahteen osaan, split-halfiin (Cronbachin alfa ja Spearman - Brownin Rho) tai käyttämällä faktorianalyysia. Cronbachin alfassa voidaan matemaattisen laskukaavan tulkita tuottavan kaikkien mahdollisten mittarista muodostettavien puolitusien keskiarvon. Yleensä alfan arvoista ne, jotka jäävät alle 0.60, ei pitäisi hyväksyä. Tästä säännöstä ollaan vähitellen luopumassa, sillä kun alfa tulkitaan kaikkien split-halfien keskiarvoksi, on aina joukossa joitakin huonoja osioita laskemassa reliabiliuden arvoa, esimerkiksi lähellä nollaa varianssiltaan (muuttujien sisäinen vaihtelu) olevat osiot. Myös lyhyt mittari vaikuttaa vähän erottelevana alfakertoimeen (esimerkiksi 3-portainen Likert), jolloin arvoihin tulee niin vähän vaihtelua, että reliabiliteetti jää varianssin vuoksi matalaksi. Tämän mukaan pitkä mittari on luotettavampi kuin lyhyt. (Metsämuuronen 2000, 52-53, 55-57.)

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen mittarin reliabiliteettia mitattiin Cronbachin alfakertoimella, joka tehtiin opinnäyteyössä käytetyn SPSS -ohjelman reliabiliteettiajolla. Reliabiliteettiajo tehtiin kyselymittarin jokaisesta kuudesta työhyvinvointia mittaavasta osa-alueesta erikseen ja ajossa käytettiin alkuperäisiä asteikolla 1 – 10 olevia muuttujia. Osa-alueiden saamat arvot olivat 0,84 - 0,95 välillä. Eli mittarin kyky mitata kyseisiä asioita oli hyvä. Mittari oli

myös riittävän pitkä. Tarkemmin kunkin osa-alueen alfakertoimet opinnäytetyön liitteessä olevissa taulukoissa 3 – 8.

Toimintatutkimuksen luotettavuus, validiteetti liittyy sekä tiedon tarvitsijaan, sen hankkijaan että lähteeseen, jolloin tieto on suhteellista. Validiteetti merkitsee sitä, että yhtä ainoaa totuutta ei ole olemassa, on vain jatkumo erehdys – totuus. Kyse on kokemuseräisen tiedon luotettavuuden arvioinnista, jolloin yhdessä toimivan ryhmän henkilöiden kokemukset ja näkemykset heijastetaan omiin havaintoihin ja kokemuksiin. Luotettavuuskriteerit ovat seuraavat: havaitsemisen ja kuvaamisen validiteettikriteerit: osataanko erottaa todelliset ilmiöt, mikä ilmiöön liittyy ja mikä tai miten ilmiöön voi vaikuttaa, tulkinnan validiteettikriteerit: osataanko tulkita ilmiössä tapahtuvat muutokset, onko toimenpiteillä odotettuja vaikutuksia ja osataanko varmistaa, ettei tulkita väärin ja ilmiön tarkoituksen ymmärtämisen luotettavuuskriteeri: ymmärretäänkö ilmiön tarkoitus oikein. (Anttila 2006, 446.)

Toimintatutkimuksen luotettavuuden edellytyksiä ovat tutkimusryhmän korkeatasoinen osaaminen ja havaintokyky, jolloin tutkimusryhmällä on riittävät tiedolliset, taidolliset ja asenteelliset edellytykset osallistua toimintaan. Toimintatutkimusta ei voi tehdä yksin, vaan tutkija tarvitsee ryhmän ihmisiä, jotka voivat olla työtovereita, ystäviä tai ohjaajia. Tutkija tarvitsee tukijoiden lisäksi myös vastustajia, jotka esittävät vastalauseita ja antavat haasteita tutkimukselle. Tutkijan on tarkoitus löytää neuvottelemalla yhdessä ryhmän kanssa kaikki virheet ja aukkopaidat, mutta ongelmien lisäksi myös uudet vaihtoehdot ja ratkaisumallit. (Anttila 2006, 447.)

Luotettava toimintatutkimus perustuu myös monen erilaisen tiedon hyvään vuorovaikutukseen, jolloin se tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden yhdistää käytännön työskentelyssä tarvittavan kokemuseräisen -, empiirisen - ja tulkitsevan tiedon käytön ja tulokset. Raportointi on pystyttävä toteuttamaan siten, että tutkimustuloksista pystyy keskustelemaan vähintään tutkimusryhmän kanssa. Tärkein toimintatutkimuksen lopputulos ei ole kirjallinen raportti, vaan todellinen käytännöllinen tulos, joka ilmentää sille asetettuja päämääriä parhaiten. Toimintatutkimus on pystyttävä myös toistamaan, kuten muukin tutkimus. Millaisena toistetut tulokset esiintyvät, riippuu kunkin tilanteen lähtökohdista, osaamisesta, asioiden hallinnan tasosta sekä mukaan tulevista henkilöistä. (Anttila 2006, 445, 447.)

Toimintatutkimukselle ominainen syylimäisyys toteutui tässä opinnäytetyössä yhden syklin muodossa. Opinnäytetyöstä löytyy kaikki yhden syklin vaiheet suunnittelusta arviointiin. Toimintatutkimuksen arvioinnissa ja onnistumisessa ei sykliden lukumäärä ole niinkään merkityksellinen. Lyhyessä ajassa on haastavaa viedä kehittämistyötä eteenpäin. Jos aikaa olisi

ollut enemmän, niin syklejä olisi ollut myös enemmän. Sykliä määrää tärkeämpää toimintatutkimuksessa on omaksua tutkiva työote ja onnistua tavoittamaan toimintatutkimuksen perusidea työelämää kehittävänä tutkimustapana. Tässä mielestäni olen opiskelijana ja kehittämistyön vetäjänä kokenut onnistuneeni. Toimintatutkimukselle ominaista on saada aikaan muutosta tulevaisuutta ajatellen.

Tutkimuksen tuloksilla on merkitystä työyhteisölle ja sen kehittämiselle. Opinnäytetyössä aloitettu työyhteisön kehittäminen jatkuu opinnäytetyön pohjalta tehdyn alkukartoituksen mukaan työyhteisössä. Työhyvinvointi on kaikkien tehtävä työyhteisöissä, mutta esimies on avainasemassa työhyvinvoinnin kehittämisen johtamisessa. Kehittämisen uudet haasteet ovat uuden oppimiseen ja kehittämiseen suuntautuvan työyhteisökulttuurin luomisessa. Johtamista ei voi tarkastella vain yksilön ominaisuuksien tai toiminnan kautta, vaan koko työyhteisöä on tarkasteltava, sillä se toimintaympäristöineen osallistuu johtamiseen. ”Kaikkien on katsottava itseään peiliin.”

Toivon, että tämä kehittämis tehtävän merkitys ja mahdollisuudet ymmärretään työyhteisössä. Uskon, että kehitystehtävä tuli tarpeeseen ja nosti esiin jokaisessa työntekijässä edes jonkinlaista pohdintaa työhyvinvointiin liittyen, sekä laittoi alulle todellista kehittymistoimintaa, joka jatkuu ja hyödyttää työyhteisöä laajemminkin. Henkilöstöä on jäämässä lähivuosina edelleen useita eläkkeelle, joten työpaikkamme tarvitsee sitoutuneita työntekijöitä, joita saamme töihin hyvän, hyvinvointiin panostavan työpaikan maineella.

9.5 Asiantuntijuuden kehittyminen

Koulutuksesta olen saanut tarvittavia valmiuksia toimia asiantuntija-, johtamis- ja kehittämis tehtävissä, vaikka käytännössä en vielä pääse niitä hyödyntämään, kun palaan entiseen työhön. Koulutusohjelma ja ammattikorkeakoulu vastaavat nykypäivän osaamis- ja muutoshaasteisiin ja pysyvät hyvin kehityksen mukana. Tämä näkyi kahden vuoden aikana tapahtuneina muutoksina opetuksessa ja sen sisällöissä. Uudet opetusmenetelmät ovat tulleet jäädäkseen. Ne vastuuttavat, mutta myös osallistavat opiskelijaa. Tiedon määrä on kasvanut valtavasti ja sitä osaa nyt myös hakea lisää. Koulutuksen aikana olen hakenut ja saanut valtavasti uutta tietoa artikkeleista ja kirjoista lukiessani niin johtamisesta, kehittämisestä kuin työhyvinvoinnista. Koskaan terveydenhuoltoalalla ei tule valmiiksi, vaan elämä on elinikäistä oppimista.

Työhyvinvointi on aihe, johon vaikuttaa useat eri tekijät. Työelämä muuttuu ja kehittyy koko ajan ja asettaa omalle ammatilliselle kehittymiselle uusia vaatimuksia, jolloin tietoaan on päivitettävä jatkuvasti. Opiskelujen aloittamisen jälkeen ajatukset ja näkökulma on muuttunut niin johtamisesta, kehittämisestä kuin yleensä työelämästä. Työelämän tahti on kiivas. Ihmisestä otetaan usein kaikki irti, mitä saadaan. Eräässä johtamisoppaassa sanottiin, että hyvä esimies muistaa pitää hyvää huolta itsestään. Ei ole tavoitettavissa kellon ympäri, vaan ymmärtää että elämässä on muutakin kuin työ, ja siitä muusta elämästä saa voimavaroja tehdä työnsä hyvin.

Eettisen - ja työyhteisöosaamisen taidot ovat lisääntyneet opinnäytetyönä tehdyssä kehittämistehtävässä. Olen tullut rohkeammaksi ja tietoisemmaksi omista rajoista, niin vahvoista kuin kehittämistä vaativista puolista. Pystyn ottamaan vastuuta yhteisön toiminnasta, oppimisesta ja toiminnan seurauksista. Koulutuksesta olen saanut projektinjohtamistaitoja, joita voin hyödyntää myös työelämän ulkopuolella vapaa-ajan vastuutehtävissä. Projektin johtaminen olisi varmasti ollut erilainen pienemmässä työyhteisössä.

Seminaaripäivän järjestäminen oli myös hyvä kokemus, josta on hyötyä tulevaisuudessa. Kansainvälistymisosaamiseen sai eväitä kurssimatkalta, jonka avulla niin kielitaito kuin tieto lisääntyi. Oppimisen taidot ovat harjaantuneet uusien oppimismenetelmien ja -välineiden avulla ja erityisesti kirjallinen ilmaisu on monipuolistunut. Koulutuksessa olen saanut myös varmuutta opetusosaamiseen monien tehtävinä pidettyjen tuntien myötä. Koulutuksessa ja kehittämistehtävässä olen verkostoitunut uusien ihmisten kanssa myös omassa organisaatiossani. Koulutuksen sovittaminen perhe-elämään ja vuorotyöhön on ollut myös omalla tavallaan haasteellista, mutta kasvattavaa. Tulevaisuudessa huolehdin paremmin omasta lepäämisestä ja vapaa-ajasta.

Työyhteisöjä motivoi työyhteisölähtöiseen kehittämiseen usein se, että kehittäminen on osa ammatillista arkityötä. Moni on väsynyt lyhytkestoisin projekteihin ja useimpien toiveena on löytää pysyvä tapa toimia, ennakoida muuttuviin tarpeisiin ja vastata niihin. Vaikuttaminen jaksamiseen ja työhyvinvointiin voi olla myös tärkeä motivoiva tekijä työyhteisölähtöiseen kehittämiseen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 17.) Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden toteuttamiseen tarvitaan aina ylemmän johdon ja luottamushenkilöiden tuki. Heidän tulisi olla esikuvina työhyvinvoinnin kehittämisessä ja pelisääntöihin sitoutumisessa. Kun edellytykset työhyvinvoinnille ovat kunnossa, organisaation rakenteet ovat toimivia ja henkilöstön osaaminen vastaa työn vaatimuksia rekrytoinnista lähtien työuran loppuun saakka, niin asetetut tavoitteet toteutuvat myös asiakkaan arjessa. (Työturvallisuuskeskus 2011, 2-3.)

Koko ajan ennakoidaan millaista osaamista tulevaisuudessa vaaditaan. Hoitamisen ydinosaaminen ei muutu radikaalisti, mutta se voi saada uusia painotuksia, esimerkiksi asiakkaan itsehoidon ja terveyden edistämisen tukeminen, tietoteknisen taidon ja tietotaidon hyödyntämisen osaaminen. Myös muutoksen hallinnan osaamista ja kehittämistä tarvitaan tulevaisuudessa. Tulevaisuuteen valmistautuminen edellyttää koulutuksen, käytännön ja tutkimuksen yhteistyötä, mutta myös hoitotyön vision ja vaihtoehtoisten skenaarioiden analyysia. Informaatiotekniikan yleistymistä pidetään suurimpana muutoksen aiheuttajana. Tiedon ja tietämyksen lisääntyminen ei kuitenkaan ole välttämättä avain parempaan ja laadukkaampaan terveydenhuoltoon (Lammintakanen & Kinnunen 2006, 9, 14-15.)

Rantalan (2008, 112-113) mukaan työyhteisön eteenpäin vievä voima on jatkuva laadun kehittäminen. Euroopan laatupalkintomallin (EFQM Excellence Model) mukaan erinomaisen organisaation tunnuspiirteisiin kuuluvat seuraavat piirteet: tuloshakuisuus, asiakassuuntautuneisuus, johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus, prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, jatkuva oppiminen, kumppanuuksien kehittäminen ja yhteiskunnallinen vastuu. Nämä kaikki vaikuttavat osaltaan työpaikan ilmapiiriin ja kulttuuriin. Erinomainen työyhteisö on myös joustava ja valmis nopeisiin muutoksiin tarvittaessa. Johtajat asettavat organisaatiolle suunnan, toimivat henkilöstölle käyttäytymisen ja suorituskyvyn esikuvina, sekä muutostilanteissa kykenevät osoittamaan päämäärätietoisuutta ja lujuuutta, joka tuo henkilöstölle luottamusta ja sitoutuneisuutta.

LÄHTEET

- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy, Tampere.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. Akatiimi Oy, Hamina.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja käytäntöjä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Gardulf, A., Söderström, IL., Orton, ML., Eriksson, LE., Arnetz, B. & Nordström, G. 2005. Why do nurses at a university hospital want to quit their jobs? Journal of Nursing Management 13, 329-337.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy, Tampere.
- Heikkilä, A., Hupli, M. & Leino-Kilpi, H. 2008. Verkkokysely tutkimusaineiston keruumenetelmänä. Hoitotiede 20 (2), 101-110.
- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus, Jyväskylä, 25-62.
- Heikkinen, H.L.T., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2006. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy, Vantaa, 39-76.
- Heikkinen, H.L.T. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J., Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. WS Bookwell Oy, Juva, 196-211.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa R., Gould, J., Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 - tutkimuksen tuloksia. Hakapaino Oy, Helsinki, 17-34.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WS Bookwell Oy, Juva.
- Kaartinen, R., Forma, P. & Pekka, T. 2011. Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi 2011. Kevan tutkimuksia 2. Nykypaino Oy, Vantaa.
- Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö 9(2), 30-36.

- Kiikkala, I. 2008. Voimaantumista edistävä johtaminen hyvinvointipalveluissa – menestymisen ja menestymättömyyden ydin. Teoksessa T., Surakka, I., Kiikkala, T., Lahti, H., Laitinen & T., Rantala. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala, 9-27.
- Kirjonen, J. 2006. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.). Kehittämistyön risteyskiä. Stakes. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski, 116-133.
- Kivimäki, R., Karttunen, A. & Yrjänheikki, L. 2003. Hoitotyöntekijä työssään ja ympäristössään – uusia näkökulmia tasapainoiseen työelämään. Työntekijöiden elämäkokonaisuuden tukeminen työssä selviytymisen ja työelämän laadun parantajana hoitoalalla. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus. Sosiaali ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Tampere.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Bookwell Oy, Juva.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro Oy. Bookwell Oy, Juva.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Gummerus kirjapaino Oy, Juva.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskus. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Lahti, T. 2008. Johtamisen käytäntöjä. Teoksessa T. Surakka, I. Kiikkala, T. Lahti, H. Laitinen, & T. Rantala. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammalan Kirjapaino, Vammala, 68-102.
- Lahtonen, M. 1999. Keskustellen parempaan työyhteisöön. Teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus, Juva.
- Laine, M. 2005. Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen. Väitöskirja. Annales Universitatis Turkuensis C 233. Turun yliopisto, Turku.
- Laitinen, H. 2008. Potilaslähtöisyys ja sen johtaminen. Teoksessa: Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala, 118-140.
- Lahti, T. 2008. Johtamisen käytäntöjä. Teoksessa: Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala, 68-102.
- Lammintakanen, J. & Kinnunen, J. 2006. Hoitotyön osaamisvaatimukset ja merkitys tulevaisuuden terveystaloudessa. Teoksessa M., Miettinen, H., Hopia, L., Koponen & K., Wilskman (toim.) Hoitotyön vuosikirja. Ihmisten voimavarojen johtaminen. Sairaanhoitajaliitto. Gummerus Kirjapaino Oy, 9-28.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisuuden seitsemän lähdettä. Tietosanoma. AS Paketti, Tallinna.
- Metsämuuronen, J. 2000. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Metodologia-sarja 1. Jaabes Oy, Viro.

- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. UNIPress, painettu EU:ssa.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2008. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Silverprint, Sipoo.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WS Bookwell Oy, Juva.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. WS Bookwell Oy, Juva.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2.uudistettu painos. WS Bookwell Oy, Juva.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. WS Bookwell Oy, Juva.
- Rantala T. 2008. Työyhteisökulttuuri. Teoksessa T., Surakka, I. Kiikkala, T. Lahti, H. Laitinen & T. Rantala. Osastonhoitaja ja johtaminen. Tammi, Helsinki, 103-117.
- Rapatti, H. 2007. "Miten ihmees me sitte päästään alkuun?" – Opas pk-yrityksen työhyvinvointisuunnitelman laatimiseksi. Hyvinvointia Nääs-hanke. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Salmond S. & Ropis, PE. 2005. Job stress and general wellbeing: a comparative study of medical-surgical and home-care nurses. MEDSURG Nursing 14(5), 301-309.
- Seppänen-Järvelä, R. 2006. Suunnittelurationalismista hyvin käytäntöihin – Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa R., Seppänen-Järvelä & V., Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Stakes. Gummerus kirjapaino Oy, Vaajakoski 16-33.
- Seppänen-Järvelä, R. 2009. Kehittämisen johtaminen ja organisoiminen. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus. WS Bookwell Oy, Juva, 69-77.
- Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim) 2006. Kehittämistyön risteysksiä. Stakes. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & K. Vataja (toim). Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus. WS Bookwell Oy, Juva, 13-29.
- Siitonen, J., Repola, H. & Robinson, H. 2002. Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Enpowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämisessä –tutkimushankkeen tulosten esittelyä. Työtieteen laboratorion hankeraportteja no 16. Oulun yliopisto, Oulu.
- Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Soonhee, K. 2002. Participative Management and Job Satisfaction. Lessons for Management Leadership. Public Administration Review 62 (2), 231-241.

STM (Sosiaali- ja terveysministeriö). 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 18. Yliopistopaino, Helsinki.

Surakka T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla - näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammalan Kirjapaino, Vammala.

Työturvallisuuskeskus. 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä. Painojussit Oy.

Utriainen, K., Kyngäs, H. & Nikkilä, J. 2010. Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi suomalaisissa sairaalaorganisaatioissa. Tutkiva Hoitotyö 8 (1), 36-42.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Ala-Mursula L, Virtanen M, Virtanen P, Linna A & Pentti J. 2002a. Sairauspoissaolot ja hyvinvointi. Teoksessa J. Vahtera, M. Kivimäki & P. Virtanen (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos, Helsinki, 16-28.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L. & Pentti, J. 2002b. Työn hallinta ja työaikojen hallinta. Teoksessa J. Vahtera, M. Kivimäki & P. Virtanen (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos, Helsinki, 29-35.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY. WS Bookwell Oy, Juva.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Virtanen, P., Vahtera, J. & Kivimäki, M. 2002. Kunnan työt ja niiden tekijät. Teoksessa J. Vahtera, M. Kivimäki & P. Virtanen (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos, Helsinki, 8-15.

Vuori, J. 2005. Terveysjohtaminen ja -hallinto tieteenalana. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. WSOY, Helsinki, 10-33.

Julkaisemattomat lähteet

Kainuun maakunta -kuntayhtymä. 2008. Henkilöstön työhyvinvoinnin jatkuvan parantamisen ohjelma. Henkilöstöpalvelut. Yhteistyötoimikunnan ohje 10.4.2008. <http://maakunta.kainuu.fi> Viitattu 26.4.2011

Opetussuunnitelma 2010-2012. 2010. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Kajaanin ammattikorkeakoulu.

KT (KT Kuntatyönantajat). 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle 19.11.2007. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/sopimukset/työelämän-kehittäminen/työhyvinvointi/Documents/Ty%C3%B6hyvinvointisuositus.pdf>

Viitattu 10.3.2012

KT (KT Kuntatyönantajat). 2012. Työhyvinvoinnilla tuloksellisuutta – mitä kunta voi tehdä? <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2011/Sivut/13-11-työhyvinvointi.aspx>

Viitattu 10.3.2012

Hyvän työpaikan kriteerit. 2010. Sairaanhoidtajaliitto. <http://www.sairaanhoidtajaliitto.fi>
Viitattu 26.4. 2011

Sairaanhoidtajaliitto. 2009. Matkalla maineeseen -hanke Kirjallisuuskatsaus magneettiorganisaatio- ja työhyvinvointitutkimukseen.
<http://www.sairaanhoidtajaliitto.fi> Viitattu 26.4. 2011

Työturvallisuuskeskus. 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä, Painojussit Oy. http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/työhyvinvointia-yhteistyolla/Työhyvinvointia_yhteistyolla.pdf Viitattu 6.10.2011

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi-uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos, Helsinki.
http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/progress/työhyvinvointi/työhyvinvointi.pdf Viitattu 26.4.2011

Risikko, P. 2011. Työelämän laatu nousuun hyvällä johtamisella. Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työterveyslaitoksen yhteinen tiedote 12.12.2011.
http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote75_2011.aspx Viitattu 10.3.2012

Työterveyslaitos 2012. Mitä työkyky on? http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_työkyky/tykytoiminta/mita_on_työkyky/sivut/default.aspx
Viitattu 10.3.2012

Webropol käyttöopas. 2012.
<http://www.webropol.fi>.

LIITTEET

Liite 1	Opinnäytetyön / kehittämistyön riskianalyysi swot:n avulla
Liite 2	Toimeksiantosopimus
Liite 3	Hakemus / Lupa
Liite 4	Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma
Liite 5	Opinnäytetyön kirjoitussuunnitelma
Liite 6	Ohjausryhmän dokumentit
Liite 7	Tiedote
Liite 8	Saatekirje
Liite 9	Toimivat käytännöt (SPSS - muuttujien frekvenssit ja prosentit)
Liite 10	Osallistava johtaminen (SPSS - muuttujien frekvenssit ja prosentit)
Liite 11	Työn palkitsevuus (SPSS - muuttujien frekvenssit ja prosentit)
Liite 12	Asiantuntijuuden kehittäminen (SPSS - muuttujien frekvenssit ja prosentit)
Liite 13	Korkeatasoinen hoidon laatu (SPSS - muuttujien frekvenssit ja prosentit)
Liite 14	Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen (SPSS - muuttujien frekvenssit ja prosentit)
Liite 15	Taulukot 3 - 8

Taulukko 9. Opinnäytetyön riskianalyysi swot:n avulla

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • OMA KEHITTÄMIS-MOTIVAATIO • TYÖYHTEISÖN TUKI JA KEHITTÄMISMYÖNTEISYYS • AJANKOHTAISUUS 	<ul style="list-style-type: none"> • TYÖYHTEISÖSSÄ EI MUTTA OPISKELIJOITA, ”YKSIN” • KOLMIVUOROTYÖ, AIKA
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • PYSTYY KEHITTÄMÄÄN ITSEÄ • VAIKUTTAVUUS TYÖYHTEISÖÖN • TYÖPAIKAN VETOVOIMAISUUS LISÄÄNTYY 	<ul style="list-style-type: none"> • TYÖYHTEISÖ EI SITOU DU KEHITTÄMISEEN • RESURSSOITU AIKA EI RIITÄ

SINIKKA LAATIKAISEN KEHITTÄMISTYÖN RISKIANALYYSI SWOT:N AVULLA

VAHVUUDET

- aihe tärkeä, nousi henkilöstöltä
- esille nousseet kehittämisalueet todellisia, aiemminkin esille tulleita. Aihe siis tukee aiempaa työhyvinvointikyselyä
- vastausprosentti korkea – kertonee asian tärkeydestä ja mahdollisesti myös jatkoon sitoutumisesta
- innostunut ja kiinnostunut itse aiheesta
- lähdemateriaalia hyvin saatavilla, jopa niin, että oli vaikeuksia tehdä valintaa ja rajausta
- toistaiseksi esimies ja johto on nähnyt kehittämistehtävän tärkeäksi ja kuntayhtymän omaa työhyvinvoinnin tukemista tukevaksi

MAHDOLLISUUDET

- kokemusta voi hyödyntää työssä ja tehtävän jatkokehittämisessä työyhteisössä
- sitouttaa ihmisiä toimintaan ja saa innostumaan omasta työhyvinvoinnista aiempaa enemmän
- korjata työolosuhteita ja parantaa viihtyvyyttä
- jatkotutkimusta aiheesta on mahdollista nostaa esille
- toimintatutkimuksen tekemisen malli tutuksi ja uudeksi toimintatavaksi työn kehittämisessä
- yksiköissä on olemassa työhyvinvointisuunnitelmat, joiden toteutumista tulee seurata. Tämän kehittämistehtävän tulosten vertaaminen näihin suunnitelmiin vie asiaa eteenpäin.

HEIKKOUEDET

- tutkimustyön ja kehittämistehtävän aikataulu lopulta kovin tiivis. Olisiko tarvinnut pitemmän ajanjakson, jotta prosessi olisi ehtinyt mennä alkuperäisen suunnitelman mukaan pitemmälle jopa toiseen sykliin asti? Kiire painoi päälle. Ongelmia kyselyn käynnistymisessä.
- kokemus aikaisemman opinnäytetyön tekemisestä ei tullut esille työn tekemisen aikana. AMK:n ylemmän tutkinnon opinnäytetyö on tietenkin tasoltaan toinen kuin perusopinnoissa, mutta silloin saatu kokemus on mielestämme avuksi, koska ko. opiskelijan valmistumisesta ei ole niin.

UHAT

- kehittämistyön ensimmäinen vaihe valmistuu, mutta jatkoa ei seuraa. Asia jää muiden asioiden ja muutoksen ”varjoon”, koska muutosta on paljon. Jatkokäsittely vaatii panostusta.
- resurssipula
- työntekijät eivät sitoudu kehittämään
- ongelmakohtien käsittely jää tekemättä. Ihmisten into lopahtaa sekä kehittämistehtävän tekijän into vähenee.
- esimies ja johto eivät tue kehittämistehtävän etenemistä
-

Kajaanissa 9.5.2012

Marja-Liisa Haataja ylihoitaja, Anna-Kaisa Korpinen, apulaisosastonhoitaja, Anna Tolonen, apulaisosastonhoitaja ja Vuokko Matero, osastonhoitaja.

Vahvuudet:

- perusteet valinnoille, ratkaisuille vahvoja
- yleinen työyhteisön tuki vähitellen tullut
- tulosten käsittely ja yl. asioiden käsittely työyhteisössä työntekijöiden kanssa
- opiskelijan tunnollisuus ja perusteellisuus
- aiheen ajankohtaisuus ja vaativuus
- ohjausryhmään valmistautuminen opiskelijalla

Heikkoudet:

- aikataulun epätasaisuus, kireys, kiireellisyys, hetkisyys
- työyhteisön ja ohjausryhmän jäsenten syvälinen sitoutuminen?
- taustayhteisön tuki alussa, viivästyi prosessin alkaminen
- muu tuki esim. atk puuttuu täysin kuntayhtymästä

Mahdollisuudet:

- kehittää uutta otetta työyhteisössä kehittämiseen ja kehittymiseen
- työyhteisön mukaan saaminen pikkuhiljaa antaa tukea
- moniammatillisuus, eri asiantuntijaryhmät mukana
- alku uuden kehittämiselle, muutosprosessien käynnistämiseksi

Uhat:

- aikataulu
- miten kehittämistyö saadaan jatkumaan oikeasti, ettei pääty opariin
- kolme eri yksikköä, miten todelliseen kehittämiseen ja asiantuntijuuden jakamiseen tasapuolisesti
- henkilöstöristiriidat?

**TOIMEKSIANTOSOPIMUS OPISKELIJATYÖNÄ TEHTÄVISTÄ OPINNÄYTETÖISTÄ TAI
MUISTA OPPIMISPROJEKTEISTA**

TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantaja	Kainuun maakunta -kuntayhtymä, KAKS, Lastentaudit, os1		
Työn ohjaaja	Oh, Vuokko Matero		
Sähköpostiosoite	vuokko.matero@kainuu.fi	Puhelinnumero	08 6156 2152

TOIMEKSIANNON TEKIJÄT KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Nimi	Sinikka Laatikainen	Ryhmätunnus	SYJ10S
Sähköpostiosoite	syj10ssinikkal@kajak.fi	Puhelinnumero	
Nimi		Ryhmätunnus	
Sähköpostiosoite		Puhelinnumero	
Nimi		Ryhmätunnus	
Sähköpostiosoite		Puhelinnumero	
Nimi		Ryhmätunnus	
Sähköpostiosoite		Puhelinnumero	

TOIMEKSIANTO

Työstä tehdään	<input checked="" type="checkbox"/> opinnäytetyö <input type="checkbox"/> muu oppimisprojekti
Toimeksiannon lyhyt kuvaus	Opiskelija kerää aineiston työyhteisöstä sähköpostitse webropol -kyselynä. Kirjallinen raportti on valmis keväällä 2012.
Työn TK-tavoitteet	Opiskelija haluaa kehittää työtä ja työyhteisön hyvinvointia opinnäytetyön avulla.
Aikataulu	kevät 2011 - kevät 2012
Kustannusarvio ja -vastuu	Opiskelija ja toimeksiantaja yhdessä, kulut sovitaan tapauskohtaisesti.
Ohjaava opettaja	Rauni Leinonen

Päiväys 23 . 2 . 2012

Tekijöiden allekirjoitukset

Tekijöiden allekirjoitukset

Tekijöiden allekirjoitukset

Toimeksiantajan allekirjoitus



Kainuun maakunta -kuntayhtymä
Sosiaali- ja terveystoimi

HAKEMUS / LUPA

Ylihoitajan myöntämä lupa opinnäytetyölle/
hoitotieteelliselle tutkimukselle

23.02.2012

Opiskelijan/opiskelijoiden nimet Sinikka Laatikainen	Osoite	Puhelin
Oppilaitos Kajaanin ammattikorkeakoulu	Koulutusohjelma /suuntautumisvaihtoehto Sairaanhoitaja, yamk. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen	
Opinnäytetyön / tutkimuksen nimi		
Työhyvinvoinnin kehittäminen lasten somaattisen sairanhoidon tulosyksikössä Kainuun keskussairaalassa		
Mihin tulosalueen/ vastuualueen/ yksikön kehittämishankkeeseen opinnäytetyö / tutkimus liittyy Perhepalvelut, lasten somaattinen erikoissairaanhoito		
Opinnäytetyön / tutkimuksen tavoitteet ja lyhyt kuvaus toteutuksesta Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilaa ja kehittämistarpeita. Aineistonkeruu tapahtuu työyhteisöstä sairaanhoitajaliiton Hyvän työpaikan kriteerit- mittaria soveltaen henkilöstölle sähköpostitse lähetettävänä webropol –kyselynä. Vastaajasta ei tallennu sellaista tietoa, josta hänet voidaan tunnistaa. Tulokset raportoidaan työyhteisöön osastokokouksessa ja yhteisosastokokouksessa, sekä sähköisesti työyhteisön intranetissä m-asemalla opinnäytetyöprosessin mukaan. Tulosten avulla määritellään yhdessä työyhteisön kanssa kehittämiskohteet, konkreettiset osatavoitteet ja keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Toimeksiantaja varmistaa edellytykset opinnäytetyön tekemiselle, tekee laadullisen arvioinnin työn hyödynnettävyydestä, markkinoi ja vastaa sisällönohjauksesta. Opinnäytetyö on julkinen. Yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa lopullisesta raportista. Opiskelija sitoutuu omalla panoksellaan viemään opinnäytetyöprosessin loppuun suunnitelman mukaan. Opinnäytetyösuunnitelma (sis. kirjoitussuunnitelman) löytyy organisaation intranetistä Kaimasta m-asemalta. Lopullinen raportti on valmis keväällä 2012. Opiskelija tekee raportin kirjoittamisen omalla ajallaan. Materiaali- ja kopiointikuluista vastaa työnantaja, ja opinnäytetyöhön liittyvät tulostustyöt opiskelija voi tehdä työaikana. Mahdollisista muista kuluista sovitaan tapauskohtaisesti. Luottamuksellisuus ja tekijänoikeusasioissa noudatetaan opiskelijatyönä tehtävien toimeksiantojen ehtoja. Toimeksiantajalla on mahdollisuus kopiointiin		
Opinnäytetyön / tutkimuksen aikataulu Aineiston keruu maaliskuu 2012, raportti kevät 2012		
Kustannuksista vastaa		(pvm ja nimi)
<input type="checkbox"/> Opiskelija / tutkija <input type="checkbox"/> Tulosalue /vastuualue/ tulosyksikkö, josta sovittu kanssa		
Opinnäytetyön / tutkimuksen raportointi		Raportoinnin ajankohta
<input type="checkbox"/> Opinnäytetyö toimitetaan ylihoitajalle <input type="checkbox"/> Opinnäytetyöstä pidetään osastokokous <input type="checkbox"/> Jokin muu tapa, mikä		
Työryhmä		
Oppilaitos	Ohjaajan allekirjoitus ja nimeselvennys	Puhelin
KAMK	Rauni Leinonen	
Yksikkö / terveysasema	Ohjaajan allekirjoitus ja nimeselvennys	Puhelin
	Vuokko Matero	
	Osastonhoitajan allekirjoitus ja nimeselvennys	Puhelin
	Vuokko Matero	
Pvm ja allekirjoitus (hakija / hakijat)		

Opiskelija / tutkija täyttää ja vastaa allekirjoitusten hankkimisesta

OPINNÄYTETYÖN AIKATAULUSUUNITELMA												
TEHTÄVÄT	Vastuu	Tammi 2011	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä- Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu
Perehtyminen ja aiheen ideointi	Opiskelija	XXXX										
Yhteyshenkilön (ohjaajan) valinta, (organisaatio)	Opiskelija, toimeksi-antaja	XXXX	XXXX									
Suunnittelu, aiheen valinta ja aiheen rajausta, tiedonkeruu	Opiskelija, toimeksi-antaja		XXXX	XXXX	XXX							
Aiheanalyysin laatiminen ja esitys (amk), opinnäytetyön ohjaajan valinta	Opiskelija, toimeksi-antaja, opettaja				XXX	XXXX						
Tiedonkeruu, aineiston hankinta, Opinnäytetyösuunnitelman laatiminen	Opiskelija, opettaja						XXXX	XX	XXX			
Ohjausryhmän valinta	Opiskelija, toimeksi-antaja							XX	XXX			

Ohjausryhmän 1. tapaaminen, Opinnäytetyön sisältö	Opiskelija									XXX		
Aiheen esittely työyhteisössä	Opiskelija										XXXX	
Ohjausryhmän 2. tapaaminen, Opinnäytetyösuunnitelma valmis, sopimusten allekirjoittaminen	Opiskelija, toimeksi-antaja, opettaja											XXX
TEHTÄVÄT	Vastuu	Tammi 2012	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä-Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu
Toteutus, Aineiston hankinta (kysely)	Opiskelija, toimeksi-antaja	XXXX	XXXX									
Aineiston analysointi	Opiskelija		XXXX	XXXX								
Ohjausryhmän 3. tapaaminen	Opiskelija			XXXX								
1.Kehittämislähtöinen, projektiryhmä	Opiskelija, työyhteisö				XXX							
2.Kehittämislähtöinen, projektiryhmä	Opiskelija, työyhteisö					XXXX						

2.Aineiston analysointi, raportin kirjoittaminen	Opiskelija, projekti-ryhmä					XXXX						
Ohjausryhmän 4. tapaaminen, hankkeen päättäminen	Opiskelija, ohjaus-ryhmä					XXXX						
Dokumentointi	Opiskelija	XXXX	XXXX	XXXX	XXX	XXXX						
Opinnäytetyön esitys työyhteisössä ja amk:lla	Opiskelija				X	XXXX						
Opinnäytetyön hyödyntäminen	Opiskelija			XXXX		XXXX						

OPINNÄYTETYÖN KIRJOITUSSUUNNITELMA Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvoinnin kehittäminen lasten somaattisen sairaanhoidon tulosityksikössä Kainuun keskussairaalassa Vastuuhenkilö/projektipäällikkö: Sinikka Laatikainen Opinnäytetyön työelämän ohjaaja: Vuokko Matero Aikataulu: tammikuu 2011 – toukokuu 2012					
Mitä?	Miksi? Missä tarkoituksessa? Milloin?	Minne? Keille?	Keiden kanssa? Yhteiskehittelyn tilat?	Miten?	Tekstin aikaansaama keskustelu, ”vastakaiku”
Aiheanalyysi	Aiheeseen perehtyminen, aiheen rajaaminen 1-5/2011. Toimintatutkimuksen Sykli 1.	Toimeksiantaja, ohjaava opettaja, vertainen, opiskelijakollegat. Projektikansioon ja m-asemalle (organisaation intranet).	Projektipäällikkö, suunnitteluseminaarit (Kamk).	Työelämäläheinen asiakirjoittaminen.	Aiheeseen tutustuminen, kiinnostuksen herääminen kehittämiseen ja työhyvinvointiin. kehittämistehtävän käynnistyminen.
Pöytäkirjat/muistiot	Dokumentoida kehittämisprojektiin liittyvät päätökset. 10/2011 – 5/2012 Kaikki syklit.	Ohjausryhmä, työyhteisö. Projektikansioon ja m-asemalle.	Projektipäällikkö, ohjausryhmä, ohjausryhmän kokous (KAKS).	Työelämäläheinen asiakirjoittaminen, dialoginen keskustelu.	Toimijat sitoutuvat tavoitteisiin, ideoiden saaminen.
Puheenvuoro	Kehittämisprojektin esittely työyhteisölle, 2.11.2011. Sykli 1.	Toimeksiantaja, työyhteisö. Projektikansioon ja m-asemalle.	Projektipäällikkö, työyhteisö, yhteisosastokokous (KAKS).	Informatiivinen suullinen-/vuoro-vaikutuksellinen esitys, Power-Point-diat.	Sitouttaa työyhteisö kehittämisprojektiin, herättää keskustelua työhyvinvoinnista.

Opinnäytetyösuunnitelma	Kehittämiprojektin kokonaisuuden tiivistäminen suunnitelmaan (sis.tavoitteet, riskianalyysin, toteutuksen aikataulun ja kirjoitussuunnitelman). 11-12/2011. Sykli 1.	Toimeksiantaja, ohjausryhmä, ohjaava opettaja, vertainen, opiskelijakollegat, työyhteisö. Projektikansioon ja m-asemalle.	Projektipäällikkö. Suunnitteluseminaarit (Kamk), ohjausryhmän kokous (KAKS).	Työelämäläheinen asiakirjoittaminen, tieteellinen teksti.	Toimeksiantaja ja ohjaava opettaja hyväksyvät opinnäytetyösuunnitelman. Työyhteisön sitoutuminen kehittämissuunnitelmaan, projektikokonaisuuden selkiytyminen.
Hakemus/ Lupa opinnäytetyölle/ Toimeksiantosopimus	Luvan saaminen kehittämissuunnitelmaan 12/2011-1/2012. Sykli 1.	Projektikansioon ja m-asemalle. Opinnäytetyön loppuraportti.	Projektipäällikkö, ylihoitaja, työelämän ohjaaja.	Asiateksti.	Kehittämissuunnitelman käynnistyminen.
Tiedote	Tiedottaa työyhteisöä kehittämissuunnitelma. Sykli 1.	Projektikansioon ja m-asemalle. Ohjausryhmä. Ilmoitustaulu(Pkl, Keskola, osasto).	Projektipäällikkö, työelämän ohjaaja	Työelämäläheinen asiakirjoittaminen	Tiedottaminen, työyhteisön sitouttaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen.
Puheenvuoro/tulokset	Kyselyn tulosten esitleminen, kehittämissuunnitelman eteenpäin vieminen. 18.4.2012	Projektikansioon ja m-asemalle. Työyhteisö	Projektipäällikkö työyhteisö, yhteisosastokokous (KAKS)	Suullinen esitys, PowerPoint, vuorovaikutuksellinen esitys.	Keskustelun aikaansaaminen, kehittämiskohteet täsmennyvät.
Artikkeli 1.	Työhyvinvoinnin kehittämiseen Hyvän työpaikan kriteereillä Sykli 1. syksy 2012	Sairaanhoitajalehti Organisaation intranet (Kaima). Projektikansioon, m-asemalle.	Projektipäällikkö	Tieteellinen teksti (Sairaanhoitajaliiton ohjeet). Työelämäläheinen asiakirjoittaminen (Kaiman ohjeet).	Julkaistaan tulokset ja jatkotoimenpiteet. Herättää keskustelua työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä.

Esitysseminaari ja posterit	Opinnäytetyön esitysseminaari 26.4.2012	Työelämän edustajat, opettajat, opiskelijat, muut seminaaripäivän osanottajat	Projektipäällikkö, seminaaripäivä.	Suullinen/dialoginen esitys, PowerPoint-esitys, posterit	Kehittämistehtävä tulee tutuksi seminaariin osallistuville. Saa palautetta sekä kehittämis- että opinnäytetyöstä. Esitys herättää keskustelua työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisestä ja vaikuttavuudesta.
Kehittämistyön kirjallinen raportti	Työhyvinvointi osaksi arjen toimintaa – kehittämistyö lasten somaattisen sairanhoidon tuloksyksikössä toukokuu 2012	Opinnäytetyön loppuraportti. Projektikansioon ja m-asemalle. Työyhteisö. Kajaanin ammatti- korkeakoulun kirjasto, theseus-verkkokirjasto	Projektipäällikkö, työyhteisön edustaja/edustajat.	Tieteellinen teksti Kehittämisen kieli. Asiakirjoittaminen	Työhyvinvointiin vaikutetaan, toimintaa lähdetään kehittämään/suunnittelemaan. Työhyvinvointi vakiintuu työyhteisön arkeen ja keskusteluun.

Ohjausryhmän kokous 1/2011

Muistio

Aika: 17.10.2011 klo13

Paikka: KAKS os1

Osallistujat Marja-Liisa Haataja, ylihoitaja, lapsiperheiden terveydenhoito
Vuokko Matero, osastonhoitaja
Anna Tolonen, apulaisosastonhoitaja
Anna-Kaisa Korpinen, apulaisosastonhoitaja
Rauni Leinonen, yliopettaja, hoitotyö, Kajaanin ammattikorkeakoulu
Marja Tolonen, sairaanhoitaja
Sinikka Laatikainen, sairaanhoitaja, yamk -opiskelija

Asialista:

1. Kokouksen avaus
2. Läsnäolijoiden toteaminen ja sihteerin valinta
3. Työjärjestyksen hyväksyminen
4. Ylemmän amk-tutkinnon opinnäytetyöprosessin sisällöllinen viitekehys ja suositukset
5. Kehittämisprojektin organisoituminen
6. Opinnäytetyön tavoitteet ja sisältö
7. Hyvän työpaikan kriteerit
8. Toimeksiantosopimus
9. Muut asiat
10. Seuraava kokous
11. Kokouksen päättäminen

Sinikka Laatikainen
puheenjohtaja

sihteeri

Ohjausryhmän kokous

Muistio 1/2011

1(2)

24.10.2011

Aika: 17.10.2011 klo13

Paikka: KAKS os1, osastonhoitajan huone

Osallistujat: Vuokko Matero, osastonhoitaja
 Anna Tolonen, apulaisosastonhoitaja
 Rauni Leinonen, yliopettaja, hoitotyö, Kajaanin ammattikorkeakoulu
 Marja Tolonen, sairaanhoitaja
 Sinikka Laatikainen, sairaanhoitaja, yamk-opiskelija

Poissa: Marja-Liisa Haataja, ylihoitaja, lapsiperheiden terveydenhuoltopalvelut
 Anna-Kaisa Korpinen, apulaisosastonhoitaja

Asiat:

1. Kokouksen avaus
 Sinikka Laatikainen avasi kokouksen klo13.10 ja toimii puheenjohtajana kaikissa ohjausryhmän kokouksissa.
2. Läsnäolijoiden toteaminen ja sihteerin valinta
 Todettiin paikalla olevat läsnäolijat. Kokoukseen olivat estyneet osallistumasta ylihoitaja Marja-Liisa Haataja ja apulaisosastonhoitaja Anna-Kaisa Korpinen. Kokoukselle valittiin sihteeriksi Sinikka Laatikaisen esityksestä Marja Tolonen.
3. Työjärjestyksen hyväksyminen
 Työjärjestys hyväksyttiin esityksen mukaisena.
4. Ylemmän amk-tutkinnon opinnäytetyöprosessin sisällöllinen viitekehys ja suositukset
 Sinikka Laatikainen kertoi ylemmän amk-tutkinnon opinnäytetyön sisällöllisestä viitekehuksesta ja suosituksista. Ylemmän amk:n opinnäytetyö(30 op) on luonteeltaan työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on sekä kehittää, että osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelemiseen ja ratkaisemiseen, sekä valmiutta itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön. Metodologiana työssä on toimintatutkimus.
5. Kehittämisprojektin organisoituminen
 Puheenjohtaja esitteli kehittämisprojektin organisoitumista. Ohjausryhmän projektipäällikkönä toimii Sinikka Laatikainen. Ohjausryhmä toimii päättävänä elimenä. Rauni Leinonen kysyi varajäsenten tarpeellisuudesta. Hän toi esille, että ohjaus- ja projektiryhmälle on oltava työn- ja vastuukuvaukset.

2(2)

6. Opinnäytetyön tavoitteet ja sisältö

Keskusteltiin opinnäytetyön tavoitteista ja sisällöstä. Tavoitteet tulee määritellä tarkemmin. Todettiin keskustelun päätteeksi, että aihetta täytyy rajata reilusti, ettei se paisu liian ylivoimaiseksi toteuttaa suunnitellulla aikataululla. Opinnäytetyön olisi oltava valmis toukokuun lopussa 2012 alustavan suunnitelman mukaan.

7. Hyvän työpaikan kriteerit

Puheenjohtaja esitteli hyvän työpaikan kriteereitä, jotka on laadittu Suomen sairaanhoitajaliiton toimesta terveydenhuollon organisaatioille. Kriteerit pohjautuvat sekä työhyvinvointi- että magneettisairaaloille tehtyihin tutkimuksiin.

Kriteereiden avulla on tarkoitus tehdä alkukartoitus koko lastentautien henkilöstölle. Selvitetään ennen alkukartoitusta sairaanhoitajaliitolta onko kyselyn käyttäminen ilmaista, ja onnistuuko kyselyn laittaminen digipohjalle, jotta vastaukset voidaan antaa suoraan verkkoon.

8. Toimeksiantosopimus

Toimeksiantosopimukseen riittää osastonhoitajan lupa. Ei tarvita eettisen toimikunnan lupaa. Toimeksiantosopimus tehdään opinnäytetyösuunnitelman valmistuttua.

9. Muut asiat

Yhteisosastokokouksessa (lastenosasto ja -pkl) ke 2.11.2011 klo14 Sinikka Laatikainen esittelee opinnäytetyön suunnitelman ja mitä se tarkoittaa henkilökunnan kannalta.

10. Seuraava kokous

Päätettiin seuraavan kokouksen ajankohdasta, joka on torstaina 17.11.2011 klo13 osastolla 1.

11. Kokouksen päättäminen

Puheenjohtaja päätti kokouksen klo14.35.

Sinikka Laatikainen
puheenjohtaja

Marja Tolonen
sihteeri

Ohjausryhmän kokous 2/2011

Muistio

Aika: 7.12.2011 klo 9

Paikka: KAKS os1, osastonhoitajan huone

Osallistujat Marja-Liisa Haataja, ylihoitaja, lapsiperheiden terveydenhoito
Vuokko Matero, osastonhoitaja
Anna Tolonen, apulaisosastonhoitaja
Anna-Kaisa Korpinen, apulaisosastonhoitaja
Rauni Leinonen, yliopettaja, hoitotyö, Kajaanin
ammattikorkeakoulu
Marja Tolonen, sairaanhoitaja
Sinikka Laatikainen, sairaanhoitaja, yamk-opiskelija

Asialista:

1. Kokouksen avaus
2. Läsnäolijoiden toteaminen ja sihteerin valinta
3. Työjärjestyksen hyväksyminen
4. Kehittämishankkeen eteneminen
5. Muut asiat
6. Seuraava kokous
7. Kokouksen päättäminen

Sinikka Laatikainen
puheenjohtaja

sihteeri

Ohjausryhmän kokous 2/2011**MUISTIO**

Aika: 7.12.2011 kello 9 – 11.10

Paikka: KAKS osasto 1, osastonhoitajan huone

Osallistujat:	Marja-Liisa Haataja, ylihoitaja lapsiperheiden terveydenhuoltopalvelut	läsnä
	Vuokko Matero, osastonhoitaja	läsnä
	Anna Tolonen, apulaisosastonhoitaja	poissa
	Anna-Kaisa Korpinen, apulaisosastonhoitaja	läsnä
	Marja Tolonen, sairaanhoitaja	läsnä
	Rauni Leinonen, yliopettaja, hoitotyö, Kajaanin ammattikorkeakoulu	läsnä
	Sinikka Laatikainen, sairaanhoitaja, yamk-opiskelija	läsnä

Asialista:**1. Kokouksen avaus**

Puheenjohtaja Sinikka avasi kokouksen

2. Läsnäolijoiden toteaminen ja sihteerin valinta

Läsnäolijat todettiin. Sihteeriksi valittiin Vuokko Matero

3. Työjärjestyksen hyväksyminen

Esityslistan asiajärjestys hyväksyttiin kokouksen työjärjestykseksi siten, että lisättiin kohdaksi 4 Sopimukset ja luvat ja kohdassa Muut asiat tarkastellaan ohjausryhmän jäsenten määrää.

4. Sopimukset ja luvat

Eettisen toimikunnan lausuntoa ei tarvitse tämän opinnäytetyön tekemiseen. Kirjallinen tutkimuslupa ylihoitajalta riittää, kun on kyse kehittämistehtävästä. Kirjallinen toimeksiantosopimus opinnäytetyöstä laaditaan Kajaanin ammattikorkeakoulun ja toimeksiantajan, Kainuun maakunta –kuntayhtymän edustajan, osastonhoitaja Vuokko Materon kanssa.

5. Kehittämiprojektin eteneminen

Sinikka Laatikainen on esitellyt kehittämistehtävän työyhteisölle 2.11.2011 yhteisosastokokouksessa.

Suomen sairaanhoitajaliitolta on lupa käyttää sairaanhoitajaliiton ”Hyvän työpaikan kriteereitä” alkukartoitukseen.

Sähköisen webropol – kyselylinkin käyttäminen kyselyn tekemiseen ei ole edennyt Kainuun maakunta –kuntayhtymässä toiminnan tasolle. Asian selvittelyä jatkavat Sinikka ja Vuokko yhdessä.

Tutkimussuunnitelma on hyväksymistä vaille valmis.

Tutkimussuunnitelman Sinikka esittelee oppilaitoksessaan 14.12.2011

Tutkimussuunnitelmaa käytiin läpi. Tutkimussuunnitelma on olemassa liitteeksi muistioon. Tutkimussuunnitelma ja osastokokouksissa esitetyt materiaalit kuten PowerPoint –esitykset, muistiot ja pöytäkirjat laitetaan kaikkien asianosaisten saataville sähköisen tiedostoomme M-asemalle ja kansioon kahvihuoneisiin.

Sinikka Laatikainen esitteli opinnäytetyön kirjoitussuunnitelman. Se on kuvausta siitä, miten opinnäytetyö etenee.

”Miten kuntayhtymässä tehty ”oma kysely” ja nyt tehtävä kysely nivotaan yhteen”, kysyi ylihoitaja. – Asiaa tarkastellaan toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti ensimmäisen syklin

lopussa huomioiden ”oma kysely” ja nyt tehtävän kartoituksen

tulokset. Valintoja tehdään toisen syklin alussa yhdistäen molempien tuloksia ja sovitaan, mitä lähdetään viemään eteenpäin. Todettiin, että kyselyt täydentävät toisiaan. Aikataulun mukaan kyselyn tulokset olisivat analysoitu helmikuun lopussa ja maaliskuussa olisi kehittämisspäivä. Seuraavaksi on hyväksyttävä tutkimussuunnitelma ennen muita toimia.

6. Muut asiat

6.1. Ohjausryhmän jäsenten tarkistaminen

Tarkistettiin, ketkä ovat varsinaisia jäseniä ja ketkä varajäseniä, jotta ryhmä olisi ”pääösvaltainen” kokoontuessaan. Sovittiin, että Marja Tolonen on yleisvarajäsen ja Anna-Kaisa Korpinen ja Anna Tolonen ovat toistensa varajäseniä. Muut ohjausryhmän jäsenet ovat varsinaisia jäseniä. Kysytään mukaan lääkärijäsentä vaikka oletus onkin, etteivät he ehdi mukaan.

7. Seuraava kokous

Seuraava kokous pidetään 21.2.2012 kello 9 osastonhoitajan huoneessa osastolla 1.

8. Kokouksen päättäminen

Puheenjohtaja päätti kokouksen kello 11.10

Sinikka Laatikainen
puheenjohtaja

Vuokko Matero
sihteeri

Ohjausryhmän kokous 1/2012

Muistio

Aika: 30.3.2012 klo 15

Paikka: KAKS os1

Osallistujat Marja-Liisa Haataja, ylihoitaja, lapsiperheiden terveydenhoito
Vuokko Matero, osastonhoitaja
Anna Tolonen, apulaisosastonhoitaja
Anna-Kaisa Korpinen, apulaisosastonhoitaja
Rauni Leinonen, yliopettaja, hoitotyö, Kajaanin ammattikorkeakoulu
Marja Tolonen, sairaanhoitaja
Sinikka Laatikainen, sairaanhoitaja, yamk opiskelija

Asialista:

1. Kokouksen avaus
2. Läsnäolijoiden toteaminen ja sihteerin valinta
3. Työjärjestyksen hyväksyminen
4. Kirjoitussuunnitelma
5. Kehittämistyön riskianalyysi swot:n avulla
6. Kehittämistyön eteenpäin vieminen
7. Muut asiat
8. Seuraava kokous
9. Kokouksen päättäminen

Sinikka Laatikainen
puheenjohtaja

sihteeri



15.10.2013

Ohjausryhmän kokous 1/2012

Muistio

Aika: 30.3.2012 alkaen 15.08 – 16.20

Paikka: KAKS os 1 osastonhoitajan huone

Osallistujat:

Marja-Liisa Haataja, ylihoitaja	poissa
Vuokko Matero, osastonhoitaja	läsnä, sihteeri
Anna Tolonen, apulaisosastonhoitaja	läsnä
Anna-Kaisa Korpinen, apulaisosastonhoitaja	poissa
Rauni Leinonen, yliopettaja KAMK	läsnä
Marja Tolonen, sairaanhoitaja	poissa
Sinikka Laatikainen, sh, yamk –opiskelija	puheenjohtaja

Asiat:

1. Kokouksen avaus

Puheenjohtaja avasi kokouksen.

2. Läsnäolijoiden toteaminen

Ohjausryhmän jäsenistä olivat poissa yh Marja-Liisa Haataja, aoh Anna-Kaisa Korpinen ja sh Marja Tolonen.

3. Työjärjestyksen hyväksyminen

Esityslistan asiajärjestys hyväksyttiin kokouksen työjärjestykseksi kohdan 6 otsakkeen muutoksella. Kohdan 6 otsakkeeksi tuli Kehittämistyön tilannekatsaus.

4. Kirjoitussuunnitelma

Puheenjohtaja Sinikka Laatikainen esitteli työnsä kirjoitussuunnitelman. Se laitetaan muistion liitteeksi.

5. Kehittämistyön riskianalyysi swot:n avulla

Sinikka Laatikainen on tehnyt kehittämistyönsä onnistumisesta riskianalyysin swot:n avulla. Hän kävi oman riskianalyysinsä läpi. Ohjausryhmän jäsenet tekevät omat riskianalyysinsä ja lähettävät ne Sinikalle. Poissaolijoille toimitetaan lomake ja pyydetään myös heitä tekemään ko. analyysi. Sinikka toimittaa yh Marja-Liisalle ja Vuokko Anna-Kaisalle ja Marjalle.

6. Kehittämistyön tilannekatsaus

Kehittämistyön etenemissuunnitelma on selkeä ja aikataulut on sovittu. Kyselyn tulosten esittäminen työyhteisölle on ke 18.4.2012 kello 14.00 – 15.30 ja jatkotyöstämisestä sopiminen. Torstaina 26.4.2012 on ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoiden järjestämä seminaaripäivä, jossa ko. tutkimusta ja kehittämistehtävää esitellään. Päivään toivotaan osanottajia myös työyksiköstä.

7. Muut asiat

Muita asioita ei ollut.

8. Seuraava kokous

Seuraava kokous suunniteltiin pidettävän ma 14.5.12 kello 12. Tuona päivänä on Lapsiperheiden terveydenhuoltopalvelujen johtoryhmät koolla, mutta silti sovittiin tämä päivä.

9. Kokouksen päättäminen

Puheenjohtaja päätti kokouksen kello 16.20.

Sinikka Laatikainen
puheenjohtaja

Vuokko Matero
sihteeri

Ohjausryhmän kokous 2/2012

Muistio

Aika: 14.5.2012 klo12

Paikka: KAKS os1

Osallistujat Marja-Liisa Haataja, ylihoitaja, lapsiperheiden terveydenhoito
Vuokko Matero, osastonhoitaja
Anna Tolonen, apulaisosastonhoitaja
Anna-Kaisa Korpinen, apulaisosastonhoitaja
Marja Tolonen, sairaanhoitaja
Rauni Leinonen, yliopettaja, hoitotyö, Kajaanin ammattikorkeakoulu
Sinikka Laatikainen, sairaanhoitaja, yamk - opiskelija

Asialista:

1. Kokouksen avaus
2. Läsnäolijoiden toteaminen ja sihteerin valinta
3. Työjärjestyksen hyväksyminen
4. Kehittämishankkeen päättäminen
5. Kokouksen päättäminen

Sinikka Laatikainen
puheenjohtaja

sihteeri



15.10.2013

Ohjausryhmän kokous 2/2012

Muistio

Aika: 14.5.2012 alkaen kello 12.10

Paikka: Kainuun keskussairaala lastenosaston osastonhoitajan kanslia

Osallistujat:

Marja-Liisa Haataja, ylihoitaja lapsiperheiden terveydenhuoltopalvelut	
Vuokko Matero, osastonhoitaja	sihteeri
Anna Tolonen, apulaisosastonhoitaja	
Anna-Kaisa Korpinen, apulaisosastonhoitaja	poissa
Marja Tolonen, sairaanhoitaja	
Rauni Leinonen, yliopettaja, hoitotyö Kajaanin ammattikorkeakoulu	
Sinikka Laatikainen, sairaanhoitaja, yamk opiskelija	puheenjohtaja

Asialista:

1. **Kokouksen avaus**
Puheenjohtaja Sinikka Laatikainen avasi kokouksen. Avauspuheessansa hän kiitti ohjausryhmää yhteistyöstä.
2. **Läsnäolijoiden toteaminen ja sihteerin valinta**
Todettiin ohjausryhmän olevan lähes täysilukuisena paikalla. Anna-Kaisa Korpinen on vuosilomalla ja poissa sen vuoksi. Sovittiin, että Vuokko Matero tekee muistion.
3. **Työjärjestyksen hyväksyminen**
Esityslistan asiajärjestys hyväksyttiin kokouksen työjärjestykseksi muutoksella, että kohdan 4 otsakkeeksi laitetaan "Kehittämishankkeen päättäminen" sijasta "Kehittämishankkeen arviointi".
4. **Kehittämishankkeen arviointi**

Opinnäytetyön tekijä on esitellyt kyselyn tuloksia työyhteisökokouksessa 18.4.20012.

Opinnäytetyön tekijä toi esille vastausten pohjalta kolme hyvin olevaa asiaa ja kolme kehittämiskohteeksi nousevaa asiaa kustakin osa-alueesta (6). Näihin asioihin oli vastauksissa tullut suurimmat määrät vastauksia.

Kokouksessa ei käsitelty tuloksia tarkemmin eikä sovittu kehittämiskohteiden työstämisestä. Jatkossa tuleekin tehdä selkeä suunnitelma tulosten hyödyntämiseksi yhdessä henkilöstön ja esimiesten kanssa. Toimipaikka ja täydennyskoulutusta voi myös miettiä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Löytyisikö koulutusta, josta löytyisi työkaluja työhyvinvointiasioiden eteenpäin viemiseksi työyhteisössä. Esimerkkinä on työhyvinvointikortti –koulutus.

Ohjausryhmän jäsenet ovat arvioineet kehittämistehtävän etenemisen riskejä SWOT:n avulla. He arvioivat opinnäytetyön prosessia myös ammattikorkeakoulun arviointilomakkeelle.

Todettiin nyt opinnäytetyön prosessi päättyneeksi ja prosessi jatkuu työyhteisön kehittämistehtävänä.

5. Kokouksen päättäminen

Puheenjohtaja päätti kokouksen 13.20.

Sinikka Laatikainen
puheenjohtaja

Vuokko Matero
sihteeri

KAKS/os1
Sinikka Laatikainen
p.(08) 6156 2450
sinikka.laatikainen@kainuu.fi

Tiedote

(1)

30.12.2011

Lasten somaattisen sairaanhoidon tulosityksikön henkilökunta

Työhyvinvoinnin kehittäminen lasten somaattisen sairaanhoidon tulosityksikössä Kainuun keskussairaalassa

Opinnäytetyönä tehtävään kehittämistehtävään liittyvä aineisto löytyy ja on luettavissa intranetin m-aseman lastentaudit kansiota omana erillisenä kansiona: Lasten somaattisen sairaanhoidon henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen 2011–2012. Aineistosta on erillinen paperiversio omassa kansiossa lasten osastolla 1. Sisältöä päivitetään tapahtumien mukaan.

Opinnäytetyön aineistonkeruussa käytetään sairaanhoitajaliitto ry:n Hyvän työpaikan kriteerit -kyselyä, johon voi tutustua etukäteen m-asemalla tai internetissä [www.sairanhoitajaliitto.fi/sairanhoitajan työ ja hoitotyön kehittäminen/vetovoimaa/](http://www.sairanhoitajaliitto.fi/sairanhoitajan_tyo_ja_hoitotyon_kehittaminen/vetovoimaa/) Hyvän työpaikan kriteerit.

Hyvän työpaikan kriteerit –kysely tullaan tekemään sähköisesti tammi-helmikuun aikana. Kyselyn luotettavuuteen voi jokainen vaikuttaa vastaamalla.

Sinikka Laatikainen
sh/yamk-opisk

Tiedoksi

1(1)

7.3.2012

Hei,

Opinnäytetyönä tehtävä kehittämistyö on edennyt aineistonkeruuvaiheeseen. Webropol -kysely saatekirjeineen on nyt laitettu työpaikan sähköposteihin koko lasten somaattisen erikoissairaanhoidon tulosityksikön henkilöstölle (N=56).

Kysely sulkeutuu ma 19.3.2012. Toivon, että sinulla on aikaa vastata kyselyyn mahdollisimman pian. Suunnitelmana olisi päästä käymään tulokset yhdessä läpi jo huhtikuun alussa. Tuloksien avulla pääsemme yhdessä kehittämään työyhteisömme työhyvinvointia entistä paremmaksi.

Ohessa etukäteen tutustuttavaksi ja jaettavaksi osastolle, poliklinikalle ja keskolaan paperiset versiot kyselystä ja sähköpostiviestistä.

Laita viestiä, jos et pääse kyselyyn tai jokin muu asiassa askarruttaa.

Terveisin,

Sinikka Laatikainen, sairaanhoitaja(AMK)
Yamk-opiskelija
Kajaanin ammattikorkeakoulu
syj10ssinikkal@kajak.fi
tai työ
KAKS/os1
p.(08) 6156 2450
sinikka.laatikainen@kainuu.fi

SAATEKIRJE SÄHKÖPOSTIKYSELYYN

7.3.2012

1(1)

Hyvä kollega !

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Ylempään AMK -tutkintoon sisältyy 30 op laajuinen opinnäytetyö, jossa työelämän kehittämisen näkökulma korostuu. Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksen avulla yhdessä työyhteisön kanssa. Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin kehittäminen lasten somaattisen sairaanhoidon tulosyksikössä Kainuun keskussairaalassa.

Ensimmäisen syklin aineistonkeruu, alkukartoitus, tapahtuu sähköisesti Webropol -kyselynä lasten somaattisen erikoissairanhoidon tulosyksikön henkilökunnalle (N=56). Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista. Vastaamalla autat kartoittamaan työyhteisön työhyvinvointia.

Käsittelen vastaukset luottamuksellisesti. Vastausten mukana ei tallennu vastaajasta sellaista tietoa, josta vastaaja voidaan tunnistaa. Raportoin tulokset työyhteisöön tulosten valmistuttua. Tuloksien avulla määritellään yhdessä kehittämiskohteet, konkreettiset osatavoitteet ja keinot, joilla tavoitteisiin päästään yhdessä työyhteisön ja/tai sen eri toimintayksikköjen työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Opinnäytetyöstä raportoidaan kirjallisesti eri teksteinä, jotka julkaistaan mm. Kajaanin ammattikorkeakoulun lisäksi organisaation intranetissä Kaimassa ja/tai terveydenhuoltoalan ammattilehdessä. Kirjallisista teksteistä ei ole mahdollisuus tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Opinnäytetyötä esitetään 26.4.2012 olevassa seminaaripäivässä Kajaanin ammattikorkeakoululla.

Opinnäytetyönä tehtävään kehittämistehtävään liittyvä aineisto on ollut luettavissa intranetin m-aseman lastentaudit kansiota omana erillisenä kansiona: Lasten somaattisen sairaanhoidon henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen 2011 - 2012.

Opinnäytetyön aineistonkeruussa käytetään Suomen sairaanhoitajaliitto ry:n laatimaa Hyvän työpaikan kriteerit -kyselyä, johon on voinut tutustua etukäteen m-asemalla tai internetissä sairaanhoitajaliiton sivulla: [www.sairaanhoitajaliitto.fi/sairaanhoitajan työ ja hoitotyön kehittäminen/hoitotyön kehittäminen/vetovoimaa/](http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/sairaanhoitajan_työ_ja_hoitotyön_kehittäminen/hoitotyön_kehittäminen/vetovoimaa/) Hyvän työpaikan kriteerit. Kysely alkaa taustatietokysymyksillä.

Pyydän ystävällisesti Sinua täyttämään kyselylomakkeen, joka saat linkitettyinä erilliseen sähköpostiin. Voit vastata kyselyyn työaikana. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 - 15 minuuttia.

Kiittäen etukäteen yhteistyöstä yhteisessä kehittämistehtävässä,

Sinikka Laatikainen, sairaanhoitaja(AMK)

Yamk-opiskelija

Kajaanin ammattikorkeakoulu

syj10ssinikkal@kajak.fi

tai työ

KAKS/os1

p.(08) 6156 2450

sinikka.laatikainen@kainuu.fi

Hei,

8.3.2012 klo16:15

Kyselystä löytyi asetusvirhe monivalintakysymysten osalta.

Korjattu kyselylomake uudella linkillä tulee huomiseen mennessä sähköposteihin.

Vanha linkki ei ole enää käytössä.

Terveisin,

Sinikka

FREQUENCIES VARIABLES=Toimivatkäytännöt1 Toimivatkäytännöt2 Toimivatkäytännöt3 Toimivatkäytännöt4 Toimivatkäytännöt5
 Toimivatkäytännöt6 Toimivatkäytännöt7 Toimivatkäytännöt8 Toimivatkäytännöt9 Toimivatkäytännöt10 Toimivatkäytännöt11
 /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE /ORDER=ANALYSIS.
 [DataSet1] O:\Lasten somaattisen sairaanhoidon henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen 2011-2012\spss 1_1.sav
 24.4viimeisin.sav

Statistics

		Työmme tavoitteet ja perustehtävä ovat kaikille selviä ja sitoudumme niihin	Arvioimme työproses seja yhdessä	Arvostam me eri tehtävissä toimivia ja yhteistyö mme sujuu hyvin	Kokouskä ytäntömm e ovat toimivia	Otamme mielellämme vastaan opiskelijoita ja kohtelemme heitä hyvin	Työilmapiirim me on hyvä ja ymmärrämm e, että kukin on osaltaan vastuussa siitä	Työhyvinvoin tia tukeva toiminta on suunnitelmalli sta, tavoitteellista ja säännöllistä	Työterve yshuollo n palvelut toimivat hyvin	Ilmapiiri on keskustele va ja viestintämm e on avointa, mutta yksityisyyttä kunnioittava a	Käytämme kannustavaa ja hyväksyvää puhetapaa emmekä suosi sarkastista tai kyynistä tapaa keskustella	Henkilöstö ä rekrytoidaa n työyhteisön osaamistar peen perusteella
N	Valid	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,19	3,48	3,93	3,43	4,14	3,90	2,9524	3,81	3,45	3,45	3,31
Median		4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,0000	4,00	4,00	4,00	3,00
Mode		5	4	4	4	4	4	3,00	4	4	4	3 ^a
Std. Deviation		,969	1,087	1,045	1,129	,926	,958	,93580	1,215	1,173	1,041	1,220
Percentiles	25	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,75	2,0000	3,00	2,00	2,75	3,00
	50	4,00	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,0000	4,00	4,00	4,00	3,00
	75	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,0000	5,00	4,00	4,00	4,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

Työmme tavoitteet ja perustehtävä ovat kaikille selviä ja sitoudumme niihin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eri mieltä	5	11,9	11,9	11,9
	ei mielipidettä	1	2,4	2,4	14,3
	samaa mieltä	17	40,5	40,5	54,8
	täysin samaa mieltä	19	45,2	45,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Arvioimme työprosesseja yhdessä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	eri mieltä	7	16,7	16,7	21,4
	ei mielipidettä	8	19,0	19,0	40,5
	samaa mieltä	19	45,2	45,2	85,7
	täysin samaa mieltä	6	14,3	14,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Arvostamme eri tehtävissä toimivia ja yhteistyömme sujuu hyvin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	eri mieltä	6	14,3	14,3	16,7
	samaa mieltä	23	54,8	54,8	71,4
	täysin samaa mieltä	12	28,6	28,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Kokouskäytäntömme ovat toimivia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	eri mieltä	7	16,7	16,7	21,4
	ei mielipidettä	12	28,6	28,6	50,0
	samaa mieltä	13	31,0	31,0	81,0
	täysin samaa mieltä	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Otamme mielellämme vastaan opiskelijoita ja kohtelemme heitä hyvin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eri mieltä	4	9,5	9,5	9,5
	ei mielipidettä	3	7,1	7,1	16,7
	samaa mieltä	18	42,9	42,9	59,5
	täysin samaa mieltä	17	40,5	40,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Työilmapiirimme on hyvä ja ymmärrämme, että kukin on osaltaan vastuussa siitä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	eri mieltä	3	7,1	7,1	9,5
	ei mielipidettä	6	14,3	14,3	23,8
	samaa mieltä	21	50,0	50,0	73,8
	täysin samaa mieltä	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Työhyvinvointia tukeva toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja säännöllistä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	eri mieltä	14	33,3	33,3	35,7
	ei mielipidettä	15	35,7	35,7	71,4
	samaa mieltä	10	23,8	23,8	95,2
	täysin samaa mieltä	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Työterveyshuollon palvelut toimivat hyvin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	3	7,1	7,1	7,1
	eri mieltä	4	9,5	9,5	16,7
	ei mielipidettä	5	11,9	11,9	28,6
	samaa mieltä	16	38,1	38,1	66,7
	täysin samaa mieltä	14	33,3	33,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Ilmapiiri on keskusteleva ja viestintämme on avointa, mutta yksityisyyttä kunnioittavaa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	eri mieltä	9	21,4	21,4	26,2
	ei mielipidettä	7	16,7	16,7	42,9
	samaa mieltä	16	38,1	38,1	81,0
	täysin samaa mieltä	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Käytämme kannustavaa ja hyväksyvää puhetapaa emmekä suosi sarkastista tai kyynistä**tapaa keskustella**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	eri mieltä	8	19,0	19,0	23,8
	ei mielipidettä	4	9,5	9,5	33,3
	samaa mieltä	25	59,5	59,5	92,9
	täysin samaa mieltä	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Henkilöstöä rekrytoidaan työyhteisön osaamistarpeen perusteella

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	5	11,9	11,9	11,9
	eri mieltä	4	9,5	9,5	21,4
	ei mielipidettä	13	31,0	31,0	52,4
	samaa mieltä	13	31,0	31,0	83,3
	täysin samaa mieltä	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Frequency Table

Saamme tukea esimieheltä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	3	7,1	7,1	7,1
	eri mieltä	5	11,9	11,9	19,0
	ei mielipidettä	8	19,0	19,0	38,1
	samaa mieltä	18	42,9	42,9	81,0
	täysin samaa mieltä	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Työntekijöitä kannustetaan ottamaan osaa päätöksentekoon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	3	7,1	7,1	7,1
	eri mieltä	11	26,2	26,2	33,3
	ei mielipidettä	8	19,0	19,0	52,4
	samaa mieltä	10	23,8	23,8	76,2
	täysin samaa mieltä	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Esimies on läsnä arjessa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	3	7,1	7,1	7,1
	eri mieltä	4	9,5	9,5	16,7
	ei mielipidettä	10	23,8	23,8	40,5
	samaa mieltä	14	33,3	33,3	73,8
	täysin samaa mieltä	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Päätöksenteko on puolueetonta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	3	7,1	7,1	7,1
	eri mieltä	3	7,1	7,1	14,3
	ei mielipidettä	12	28,6	28,6	42,9
	samaa mieltä	18	42,9	42,9	85,7
	täysin samaa mieltä	6	14,3	14,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Tehtyjä päätöksiä on mahdollista korjata

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	3	7,1	7,1	7,1
	eri mieltä	4	9,5	9,5	16,7
	ei mielipidettä	9	21,4	21,4	38,1
	samaa mieltä	18	42,9	42,9	81,0
	täysin samaa mieltä	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Ongelmatilanteisiin puututaan nopeasti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	eri mieltä	9	21,4	21,4	26,2
	ei mielipidettä	12	28,6	28,6	54,8
	samaa mieltä	15	35,7	35,7	90,5
	täysin samaa mieltä	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Esimies tukee työskentelytapojen uudistamista

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	eri mieltä	6	14,3	14,3	19,0
	ei mielipidettä	13	31,0	31,0	50,0
	samaa mieltä	15	35,7	35,7	85,7
	täysin samaa mieltä	6	14,3	14,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Työhön liittyvää päätöksentekovaltaa delegoidaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	5	11,9	11,9	11,9
	eri mieltä	8	19,0	19,0	31,0
	ei mielipidettä	13	31,0	31,0	61,9
	samaa mieltä	11	26,2	26,2	88,1
	täysin samaa mieltä	5	11,9	11,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Työntekijöiden ja esimiehen välillä on avoimet ja luottamukselliset suhteet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	3	7,1	7,1	7,1
	ei mielipidettä	8	19,0	19,0	26,2
	samaa mieltä	22	52,4	52,4	78,6
	täysin samaa mieltä	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Esimies ja työntekijät toimivat toisiaan kunnioittaen ja ystävällisesti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	3	7,1	7,1	7,1
	eri mieltä	4	9,5	9,5	16,7
	ei mielipidettä	7	16,7	16,7	33,3
	samaa mieltä	19	45,2	45,2	78,6
	täysin samaa mieltä	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Työnpalkitsevuus1 Työnpalkitsevuus2 Työnpalkitsevuus3 Työnpalkitsevuus4 Työnpalkitsevuus5
 Työnpalkitsevuus6 Työnpalkitsevuus7 Työnpalkitsevuus8 Työnpalkitsevuus9 Työnpalkitsevuus10 Työnpalkitsevuus11
 /NTILES=4/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE/ORDER=ANALYSIS.
 [DataSet1] O:\Lasten somaattisen sairaanhoidon henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen 2011-2012\spss 1_1.sav
 24.4viimeisin.sav

		Tunne- mm e ylpeyttä työpaikast amme	Teemme merkityksellis tä ja vastuullista työtä	Pystymme tekemään työmme hyvin	Koemme, että työtämme kunnioitetaan	Pystymme auttamaan ihmisiä	Koemme työn imua (tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista)	Työmme on mielekästä, vaikka olemmekin välillä stressaantuneita ja väsyneitä	Annamme ja saamme palautetta	Noudateta an oikeudenm ukaista palkkauspo litiikkaa	Palkka nousee tehtävien vaativuuden kasvaessa	lloitsemme arjesta ja osaamme myös pitää hauskaa yhdessä
N	Valid	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4,21	4,90	4,64	4,38	4,79	4,26	4,50	3,62	3,19	2,95	4,21
	Median	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00
	Mode	5	5	5	5	5	5	5	4	3 ^a	2 ^a	4
	Std. Deviation	,951	,297	,533	,962	,415	,989	,741	1,058	1,234	1,229	,951
Percen	25	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	2,00	2,00	4,00
tiles	50	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00
	75	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

Tuntemme ylpeyttä työpaikastamme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eri mieltä	4	9,5	9,5	9,5
	ei mielipidettä	3	7,1	7,1	16,7
	samaa mieltä	15	35,7	35,7	52,4
	täysin samaa mieltä	20	47,6	47,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Teemme merkityksellistä ja vastuullista työtä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	samaa mieltä	4	9,5	9,5	9,5
	täysin samaa mieltä	38	90,5	90,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Pystymme tekemään työmme hyvin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ei mielipidettä	1	2,4	2,4	2,4
	samaa mieltä	13	31,0	31,0	33,3
	täysin samaa mieltä	28	66,7	66,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Koemme, että työtämme kunnioitetaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eri mieltä	4	9,5	9,5	9,5
	ei mielipidettä	2	4,8	4,8	14,3
	samaa mieltä	10	23,8	23,8	38,1
	täysin samaa mieltä	26	61,9	61,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Pystymme auttamaan ihmisiä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	samaa mieltä	9	21,4	21,4	21,4
	täysin samaa mieltä	33	78,6	78,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Koemme työn imua (tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	eri mieltä	3	7,1	7,1	9,5
	ei mielipidettä	1	2,4	2,4	11,9
	samaa mieltä	16	38,1	38,1	50,0
	täysin samaa mieltä	21	50,0	50,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Työmme on mielekästä, vaikka olemmekin välillä stressaantuneita ja väsyneitä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	samaa mieltä	15	35,7	35,7	40,5
	täysin samaa mieltä	25	59,5	59,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Annamme ja saamme palautetta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	eri mieltä	4	9,5	9,5	14,3
	ei mielipidettä	10	23,8	23,8	38,1
	samaa mieltä	18	42,9	42,9	81,0
	täysin samaa mieltä	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Noudatetaan oikeudenmukaista palkkauspolitiikkaa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	4	9,5	9,5	9,5
	eri mieltä	9	21,4	21,4	31,0
	ei mielipidettä	11	26,2	26,2	57,1
	samaa mieltä	11	26,2	26,2	83,3
	täysin samaa mieltä	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Palkka nousee tehtävien vaativuuden kasvaessa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	5	11,9	11,9	11,9
	eri mieltä	13	31,0	31,0	42,9
	ei mielipidettä	7	16,7	16,7	59,5
	samaa mieltä	13	31,0	31,0	90,5
	täysin samaa mieltä	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Iloitsemme arjesta ja osaamme myös pitää hauskaa yhdessä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	ei mielipidettä	3	7,1	7,1	11,9
	samaa mieltä	19	45,2	45,2	57,1
	täysin samaa mieltä	18	42,9	42,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Asiantuntijuudenkehittäminen1 Asiantuntijuudenkehittäminen2 Asiantuntijuudenkehittäminen3 Asiantuntijuudenkehittäminen4Asiantuntijuudenkehittäminen5Asiantuntijuudenkehittäminen6Asiantuntijuudenkehittäminen7 Asiantuntijuudenkehittäminen8Asiantuntijuudenkehittäminen9Asiantuntijuudenkehittäminen10Asiantuntijuudenkehittäminen11/NTILES=4/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE/ORDER=ANALYSIS.
[DataSet1] O:\Lasten somaattisen sairaanhoidon henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen 2011-2012\spss 1_1.sav
24.4viimeisin.sav

Statistics

		Työt on jaettu jokaisen ammattiryh män ja yksilön osaamisen perusteella	Perehdytys on suunnitelmall ista ja kattavaa	Kaikkien osaamista ja ammattitaitoa kehitetään suunnitelmallis esti	Kehityskeskust elut käydään säännöllisesti kaikkien kanssa	Käytämme asianmukai sta kirjallisuutt a ja tietokantoja työn kehittämise ksi	Kokeneim mat työntekijät toimivat mentorein a ja siirtävät osaamista työyhteisö n sisällä	Käytäm me ja kehitäm me myös hiljaista tietoa	Poislähtev ät työntekijät haastatel aan	Kuuntelemm e työtä kehittäessäm me myös uusien työntekijöide n kysymyksiä ja havaintoja	Meillä jokaisella on vastuu oman ammattitaito mme ja osaamisemm e ylläpitämisest ä ja kehittämisest ä	Saamme tarvittaess a työnohjau sta
N	Valid	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Missi ng	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,02	2,83	3,12	2,14	3,64	4,00	3,69	2,43	3,57	4,50	3,50
Median		4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00
Mode		4	3	3 ^a	1	4	4	4	3	3	5	4
Std. Deviation		,897	1,080	1,131	1,072	1,078	1,012	,950	1,129	1,172	,834	1,235
Percentil	25	4,00	2,00	2,00	1,00	3,00	3,75	3,00	1,00	3,00	4,00	3,00
es	50	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00
	75	5,00	3,00	4,00	3,00	4,25	5,00	4,00	3,00	4,25	5,00	4,25

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

Työt on jaettu jokaisen ammattiryhmän ja yksilön osaamisen perusteella

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	eri mieltä	1	2,4	2,4	4,8
	ei mielipidettä	7	16,7	16,7	21,4
	samaa mieltä	20	47,6	47,6	69,0
	täysin samaa mieltä	13	31,0	31,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Perehdytys on suunnitelmallista ja kattavaa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	4	9,5	9,5	9,5
	eri mieltä	12	28,6	28,6	38,1
	ei mielipidettä	17	40,5	40,5	78,6
	samaa mieltä	5	11,9	11,9	90,5
	täysin samaa mieltä	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Kaikkien osaamista ja ammattitaitoa kehitetään suunnitelmallisesti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	4	9,5	9,5	9,5
	eri mieltä	8	19,0	19,0	28,6
	ei mielipidettä	13	31,0	31,0	59,5
	samaa mieltä	13	31,0	31,0	90,5
	täysin samaa mieltä	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Kehityskeskustelut käydään säännöllisesti kaikkien kanssa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	15	35,7	35,7	35,7
	eri mieltä	11	26,2	26,2	61,9
	ei mielipidettä	12	28,6	28,6	90,5
	samaa mieltä	3	7,1	7,1	97,6
	täysin samaa mieltä	1	2,4	2,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Käytämme asianmukaista kirjallisuutta ja tietokantoja työn kehittämiseksi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	eri mieltä	6	14,3	14,3	16,7
	ei mielipidettä	10	23,8	23,8	40,5
	samaa mieltä	15	35,7	35,7	76,2
	täysin samaa mieltä	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Kokeneimmat työntekijät toimivat mentoreina ja siirtävät osaamista työyhteisön sisällä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	eri mieltä	3	7,1	7,1	9,5
	ei mielipidettä	6	14,3	14,3	23,8
	samaa mieltä	17	40,5	40,5	64,3
	täysin samaa mieltä	15	35,7	35,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Käytämme ja kehitämme myös hiljaista tietoa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	eri mieltä	4	9,5	9,5	11,9
	ei mielipidettä	9	21,4	21,4	33,3
	samaa mieltä	21	50,0	50,0	83,3
	täysin samaa mieltä	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Poislähtevät työntekijät haastatellaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	13	31,0	31,0	31,0
	eri mieltä	4	9,5	9,5	40,5
	ei mielipidettä	21	50,0	50,0	90,5
	samaa mieltä	2	4,8	4,8	95,2
	täysin samaa mieltä	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Kuuntelemme työtä kehittäessämme myös uusien työntekijöiden kysymyksiä ja havaintoja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	4	9,5	9,5	9,5
	eri mieltä	1	2,4	2,4	11,9
	ei mielipidettä	14	33,3	33,3	45,2
	samaa mieltä	13	31,0	31,0	76,2
	täysin samaa mieltä	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Meillä jokaisella on vastuu oman ammattitaitomme ja osaamisemme ylläpitämisestä ja kehittämisestä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	ei mielipidettä	3	7,1	7,1	9,5
	samaa mieltä	11	26,2	26,2	35,7
	täysin samaa mieltä	27	64,3	64,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Saamme tarvittaessa työnohjausta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	4	9,5	9,5	9,5
	eri mieltä	4	9,5	9,5	19,0
	ei mielipidettä	11	26,2	26,2	45,2
	samaa mieltä	13	31,0	31,0	76,2
	täysin samaa mieltä	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Korkeatasoinenhoidonlaatu1 Korkeatasoinenhoidonlaatu2 Korkeatasoinenhoidonlaatu3 Korkeatasoinenhoidonlaatu4 Korkeatasoinenhoidonlaatu5 Korkeatasoinenhoidonlaatu6 Korkeatasoinenhoidonlaatu7 Korkeatasoinenhoidonlaatu8Korkeatasoinenhoidonlaatu9 Korkeatasoinenhoidonlaatu10 Korkeatasoinenhoidonlaatu11 /NTILES=4/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE/ORDER=ANALYSIS.[DataSet1] O:\Lasten somaattisen sairaanhoidon henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen 2011-2012\spss 1_1.sav 24.4viimeisin.sav

Statistics

		Toimintam me päämäärä nä on potilaan hyvä hoito	Henkilöstömä ärä ja - ammattiraken ne vastaavat työn vaativuutta	Hoitotyö / lääketieteelli nen hoito on näyttöön ja tutkittuun tietoon perustuvaa	Työtämme kuva jatkuva innovatiivis uus ja ja toiminnan kehittämine n	Arvioimme säännöllisesti asiakas- ja potilastytytyväis yyttä	Arvioimme säännöllis esti hoitotuloks ia	Odotam me jokaiselta työntekijä ltä hyviä tuloksia ja tuottavuu tta	Meillä on tarvittava t laitteet ja välineet työn tekemise en	Työolosuhteide mme turvallisuudesta ja työn turvallisuusriskie n minimoimisesta huolehditaan	Panostam me ergonomia an ja ympäristö n viihtyvyyte en	Panostamme potilasturvalli sen hoitokulttuuri n luomiseen
N	Valid	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Missi ng	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,86	3,83	4,12	3,64	3,76	3,29	4,14	4,00	3,57	3,26	4,19
Median		5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mode		5	4	4 ^a	4	4	3	5	5	4	4	4
Std. Deviation		,354	1,228	,968	1,032	1,122	1,132	1,026	1,104	1,151	1,289	,833
Percentil	25	5,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,75	3,75	3,00	2,00	4,00
es	50	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	75	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

Toimintamme päämääränä on potilaan hyvä hoito

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	samaa mieltä	6	14,3	14,3	14,3
	täysin samaa mieltä	36	85,7	85,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Henkilöstömäärä ja -ammattirakenne vastaavat työn vaativuutta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	4	9,5	9,5	9,5
	eri mieltä	2	4,8	4,8	14,3
	ei mielipidettä	5	11,9	11,9	26,2
	samaa mieltä	17	40,5	40,5	66,7
	täysin samaa mieltä	14	33,3	33,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Hoitotyö / lääketieteellinen hoito on näyttöön ja tutkittuun tietoon perustuvaa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	eri mieltä	2	4,8	4,8	7,1
	ei mielipidettä	5	11,9	11,9	19,0
	samaa mieltä	17	40,5	40,5	59,5
	täysin samaa mieltä	17	40,5	40,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Työtämme kuvaa jatkuva innovatiivisuus ja ja toiminnan kehittäminen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	eri mieltä	5	11,9	11,9	14,3
	ei mielipidettä	11	26,2	26,2	40,5
	samaa mieltä	16	38,1	38,1	78,6
	täysin samaa mieltä	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Arvioimme säännöllisesti asiakas- ja potilastyytyväisyyttä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	eri mieltä	6	14,3	14,3	16,7
	ei mielipidettä	8	19,0	19,0	35,7
	samaa mieltä	14	33,3	33,3	69,0
	täysin samaa mieltä	13	31,0	31,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Arvioimme säännöllisesti hoitotuloksia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	eri mieltä	9	21,4	21,4	26,2
	ei mielipidettä	13	31,0	31,0	57,1
	samaa mieltä	11	26,2	26,2	83,3
	täysin samaa mieltä	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Odotamme jokaiselta työntekijältä hyviä tuloksia ja tuottavuutta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	eri mieltä	2	4,8	4,8	7,1
	ei mielipidettä	7	16,7	16,7	23,8
	samaa mieltä	12	28,6	28,6	52,4
	täysin samaa mieltä	20	47,6	47,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Meillä on tarvittavat laitteet ja välineet työn tekemiseen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	eri mieltä	5	11,9	11,9	14,3
	ei mielipidettä	4	9,5	9,5	23,8
	samaa mieltä	15	35,7	35,7	59,5
	täysin samaa mieltä	17	40,5	40,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Työolosuhteidemme turvallisuudesta ja työn turvallisuusriskien minimoimisesta

huolehditaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	eri mieltä	7	16,7	16,7	21,4
	ei mielipidettä	7	16,7	16,7	38,1
	samaa mieltä	17	40,5	40,5	78,6
	täysin samaa mieltä	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Panostamme ergonomiaan ja ympäristön viihtyvyyteen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	5	11,9	11,9	11,9
	eri mieltä	8	19,0	19,0	31,0
	ei mielipidettä	7	16,7	16,7	47,6
	samaa mieltä	15	35,7	35,7	83,3
	täysin samaa mieltä	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Panostamme potilasturvallisen hoitokulttuurin luomiseen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	eri mieltä	1	2,4	2,4	4,8
	ei mielipidettä	2	4,8	4,8	9,5
	samaa mieltä	23	54,8	54,8	64,3
	täysin samaa mieltä	15	35,7	35,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Frequency Table

Pystymme tekemään työt suunnitellulla työajalla

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	4	9,5	9,5	9,5
	eri mieltä	10	23,8	23,8	33,3
	ei mielipidettä	3	7,1	7,1	40,5
	samaa mieltä	16	38,1	38,1	78,6
	täysin samaa mieltä	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Työajat pyritään suunnittelemaan joustavasti yksilöllisten tarpeiden mukaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	eri mieltä	4	9,5	9,5	14,3
	ei mielipidettä	8	19,0	19,0	33,3
	samaa mieltä	13	31,0	31,0	64,3
	täysin samaa mieltä	15	35,7	35,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Yksityiselämä nähdään työtä tasapainoittavana ja työhön voimavaroja tuovana tekijänä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	3	7,1	7,1	7,1
	eri mieltä	3	7,1	7,1	14,3
	ei mielipidettä	7	16,7	16,7	31,0
	samaa mieltä	13	31,0	31,0	61,9
	täysin samaa mieltä	16	38,1	38,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Tuetaan myös isiä käyttämään perhevapaita

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	5	11,9	11,9	11,9
	eri mieltä	1	2,4	2,4	14,3
	ei mielipidettä	23	54,8	54,8	69,0
	samaa mieltä	5	11,9	11,9	81,0
	täysin samaa mieltä	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Meillä on mahdollisuus opinto-, vuorotteluja sapattivapaisiin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	eri mieltä	2	4,8	4,8	9,5
	ei mielipidettä	7	16,7	16,7	26,2
	samaa mieltä	12	28,6	28,6	54,8
	täysin samaa mieltä	19	45,2	45,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Osa-aikaeläkkeelle siirtymiseen ei ole esteitä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	ei mielipidettä	13	31,0	31,0	35,7
	samaa mieltä	7	16,7	16,7	52,4
	täysin samaa mieltä	20	47,6	47,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Jokaisella on oikeus perhevapaisiin ja sairaan lapsen tai läheisen vanhuksen hoitaminen**nähdään kunkin sosiaalisena velvollisuutena**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	eri mieltä	4	9,5	9,5	11,9
	ei mielipidettä	10	23,8	23,8	35,7
	samaa mieltä	9	21,4	21,4	57,1
	täysin samaa mieltä	18	42,9	42,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Tarjotaan erilaisia tukipalveluja(esim. mahdollisuus etäopiskeluun, mentorointiin), joiden avulla työntekijät voivat säilyttää osaamisensa esim. perhevapaan tai muun pidemmän työstä poissaolon aikana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	6	14,3	14,3	14,3
	eri mieltä	4	9,5	9,5	23,8
	ei mielipidettä	18	42,9	42,9	66,7
	samaa mieltä	8	19,0	19,0	85,7
	täysin samaa mieltä	6	14,3	14,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Taulukko 3. Toimivat käytännöt

TOIMIVAT KÄYTÄNNÖT CRONBACHIN ALPHA-KERROIN = 0,866	VASTANNEITA	TÄYSIN ERI MIELTÄ	ERI MIELTÄ	EI MIELIPIDETTÄ	SAMAA MIELTÄ	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	KESKIARVO	MEDIAANI	MOODI	KESKIHAJONTA
1. Työmme tavoitteet ja perustehtävä ovat kaikille selviä ja sitoudumme niihin.	42		5	1	17	19	4,19	4,00	5	0,969
2. Arvioimme työprosesseja yhdessä.	42	2	7	8	19	6	3,48	4,00	4	1,087
3. Arvostamme eri tehtävissä toimivia ja yhteistyömme sujuu hyvin.	42	1	6		23	12	3,93	4,00	4	1,045
4. Kokouskäytäntömme ovat toimivia.	42	2	7	12	13	8	3,43	3,50	4	1,129
5. Otamme mielellämme vastaan opiskelijoita ja kohtelemme heitä hyvin.	42		4	3	18	17	4,14	4,00	4	0,926
6. Työilmapiirimme on hyvä ja ymmärrämme, että kukin on osaltaan vastuussa siitä.	42	1	3	6	21	11	3,90	4,00	4	0,958
7. Työhyvinvointia tukeva toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja säännöllistä.	42	1	14	15	10	2	2,95	3,00	3	0,935
8. Työterveyshuollon palvelut toimivat hyvin.	42	3	4	5	16	14	3,81	4,00	4	1,215
9. Ilmapiiri on keskusteleva ja viestintämme on avointa, mutta yksityisyyttä kunnioittavaa	42	2	9	7	16	8	3,45	4,00	4	1,173
10. Käytämme kannustavaa ja hyväksyvää puhetapaa emmekä suosi kielteistä, sarkastista tai kyynistä tapaa keskustella.	42	2	8	4	25	3	3,45	4,00	4	1,041
11. Henkilöstöä rekrytoidaan työyhteisön osaamistarpeen perusteella.	42	5	4	13	13	7	3,31	3,00	3	1,220

Taulukko 4. Osallistava johtaminen

OSALLISTAVA JOHTAMINEN CRONBACHIN ALPHA- KERROIN = 0,954	VASTANNEITA	TÄYSIN ERI MIELTÄ	ERI MIELTÄ	EI MIELIPIDETTÄ	SAMAA MIELTÄ	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	KESKIARVO	MEDIAANI	MOODI	KESKIHAJONTA
1. Saamme tukea esimieheltä.	42	3	5	8	18	8	3,55	4,00	4	1,152
2. Työntekijöitä kannustetaan ottamaan osaa päätöksentekoon.	42	3	11	8	10	10	3,31	3,00	2	1,297
3. Esimies on läsnä arjessa.	42	3	4	10	14	11	3,64	4,00	4	1,188
4. Päätöksenteko on puolueetonta.	42	3	3	12	18	6	3,50	4,00	4	1,065
5. Tehtyjä päätöksiä on mahdollista korjata.	42	3	4	9	18	8	3,57	4,00	4	1,129
6. Ongelmatilanteisiin puututaan nopeasti.	42	2	9	12	15	4	3,24	3,00	4	1,055
7. Esimies tukee työskentelytapojen uudistamista.	42	2	6	13	15	6	3,40	3,50	4	1,061
8. Työhön liittyvää päätöksentekovaltaa delegoidaan.	42	5	8	13	11	5	3,07	3,00	3	1,197
9. Työntekijöiden ja esimiehen välillä on avoimet ja luottamukselliset suhteet.	42	3		8	22	9	3,81	4,00	4	1,018
10. Esimies ja työntekijät toimivat toisiaan kunnioittaen ja ystävällisesti.	42	3	4	7	19	9	3,64	4,00	4	1,144

Taulukko 5. Työn palkitsevuus

TYÖN PALKITSEVUUS CRONBACHIN ALPHA- KERROIN = 0,870	VASTANNEITA	TÄYSIN ERI MIELTÄ	ERI MIELTÄ	EI MIELIPIDETTÄ	SAMAA MIELTÄ	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	KESKIARVO	MEDIAANI	MOODI	KESKIHAJONTA
1. Tunnemme ylpeyttä työpaikastamme.	42		4	3	15	20	4,21	4,00	5	0,951
2. Teemme merkityksellistä ja vastuullista työtä.	42				4	38	4,90	5,00	5	0,297
3. Pystymme tekemään työmme hyvin.	42			1	13	28	4,64	5,00	5	0,533
4. Koemme, että työtämme kunnioitetaan.	42		4	2	10	26	4,38	5,00	5	0,962
5. Pystymme auttamaan ihmisiä.	42				9	33	4,79	5,00	5	0,415
6. Koemme työn imua(tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista).	42	1	3	1	16	21	4,26	4,50	5	0,989
7. Työmme on mielekästä, vaikka olemmekin välillä stressaantuneita ja väsyneitä.	42		2		15	25	4,50	5,00	5	0,741
8. Annamme ja saamme palautetta.	42	2	4	10	18	8	3,62	4,00	4	1,058
9. Noudatetaan oikeudenmukaista palkkauspoliittikkaa.	42	4	9	11	11	7	3,19	3,00	3	1,234
10. Palkka nousee tehtävien vaativuuden kasvaessa.	42	5	13	7	13	4	2,95	3,00	2	1,229
11. Iloitsemme arjesta ja osaamme myös pitää hauskaa yhdessä.	42	2		3	19	18	4,21	4,00	4	0,951

Taulukko 6. Asiantuntijuuden kehittyminen

ASIAANTUNTIJUUDEN KEHITTÄMINEN CRONBACHIN ALPHA- KERROIN = 0,907	VASTANNEITA	TÄYSIN ERI MIELTÄ	ERI MIELTÄ	EI MIELIPIDETTÄ	SAMAA MIELTÄ	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	KESKIARVO	MEDIAANI	MOODI	KESKIHAJONTA
1. Työt on jaettu jokaisen ammattiryhmän ja yksilön osaamisen perusteella.	42	1	1	7	20	13	4,02	4,00	4	0,897
2. Perehdytys on suunnitelmallista ja kattavaa.	42	4	12	17	5	4	2,83	3,00	3	1,080
3. Kaikkien osaamista ja ammattitaitoa kehitetään suunnitelmallisesti.	42	4	8	13	13	4	3,12	3,00	3	1,131
4. Kehityskeskustelut käydään säännöllisesti kaikkien kanssa.	42	15	11	12	3	1	2,14	2,00	1	1,072
5. Käytämme asianmukaista kirjallisuutta ja tietokantoja työn kehittämiseksi.	42	1	6	10	15	10	3,64	4,00	4	1,078
6. Kokeneimmat työntekijät toimivat mentoreina ja siirtävät osaamista työyhteisön sisällä.	42	1	3	6	17	15	4,00	4,00	4	1,012
7. Käytämme ja kehitämme myös hiljaista tietoa.	42	1	4	9	21	7	3,69	4,00	4	0,950
8. Poislähtevät työntekijät haastatellaan.	42	13	4	21	2	2	2,43	3,00	3	1,129
9. Kuuntelemme työtä kehittäessämme myös uusien työntekijöiden kysymyksiä ja havaintoja.	42	4	1	14	13	10	3,57	4,00	3	1,172
10. Meillä jokaisella on vastuu oman ammattitaitomme ja osaamisemme ylläpitämisestä ja kehittämisestä.	42	1		3	11	27	4,50	5,00	5	0,834
11. Saamme tarvittaessa työnohjausta.	42	4	4	11	13	10	3,50	4,00	4	1,235

Taulukko 7. Korkeatasoinen hoidon laatu

KORKEATASOINEN HOIDON LAATU CRONBACHIN ALPHA- KERROIN = 0,878	VASTANNEITA	TÄYSIN ERI MIELTÄ	ERI MIELTÄ	EI MIELIPIDETTÄ	SAMAA MIELTÄ	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	KESKIARVO	MEDIAANI	MOODI	KESKIHAJONTA
1. Toimintamme päämääränä on potilaan hyvä hoito.	42				6	36	4,86	5,00	5	0,354
2. Henkilöstömäärä ja – ammattirakenne vastaavat työn vaativuutta.	42	4	2	5	17	14	3,83	4,00	4	1,228
3. Hoitotyö / lääketieteellinen hoito on näyttöön ja tutkittuun tietoon perustuvaa.	42	1	2	5	17	17	4,12	4,00	4	0,968
4. Työtämme kuvaa jatkuva innovatiivisuus ja toiminnan kehittäminen.	42	1	5	11	16	9	3,64	4,00	4	1,032
5. Arvioimme säännöllisesti asiakas- ja potilastyytyväisyyttä.	42	1	6	8	14	13	3,76	4,00	4	1,122
6. Arvioimme säännöllisesti hoitotuloksia.	42	2	9	13	11	7	3,29	3,00	3	1,132
7. Odotamme jokaiselta työntekijältä hyviä tuloksia ja tuottavuutta.	42	1	2	7	12	20	4,14	4,00	5	1,026
8. Meillä on tarvittavat laitteet ja välineet työn tekemiseen.	42	1	5	4	15	17	4,00	4,00	5	1,104
9. Työolosuhteidemme turvallisuudesta ja työn turvallisuusriskien minimoimisesta huolehditaan.	42	2	7	7	17	9	3,57	4,00	4	1,151
10. Panostamme ergonomiaan ja ympäristön viihtyvyyteen.	42	5	8	7	15	7	3,25	4,00	4	1,289
11. Panostamme potilasturvallisen hoitokulttuurin luomiseen.	42	1	1	2	23	15	4,19	4,00	4	0,833

Taulukko 8. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen

TYÖN JA YKSITYISELÄMÄN YHTEEN- SOVITTAMINEN CRONBACHIN ALPHA- KERROIN = 0,846	VASTANNEITA	TÄYSIN ERI MIELTÄ	ERI MIELTÄ	EI MIELIPIDETTÄ	SAMAA MIELTÄ	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ	KESKIARVO	MEDIAANI	MOODI	KESKIHAJONTA
1. Pystymme tekemään työt suunnitellulla työajalla.	42	4	10	3	16	9	3,38	4,00	4	1,324
2. Työajat pyritään suunnittelemaan joustavasti yksilöllisten tarpeiden mukaan.	42	2	4	8	13	15	3,83	4,00	5	1,167
3. Yksityiselämä nähdään työtä tasapainoittavana ja työhön voimavaroja tuovana tekijänä.	42	3	3	7	13	16	3,86	4,00	5	1,221
4. Meillä on mahdollisuus opinto-, vuorottelu- ja sapattivapaisiin.	42	2	2	7	12	19	4,05	4,00	5	1,125
5. Osa-aikaeläkkeelle siirtymiseen ei ole esteitä.	42		2	13	7	20	4,07	4,00	5	0,997
6. Jokaisella on oikeus perhevapaisiin ja sairaan lapsen tai läheisen vanhuksen hoitaminen nähdään kunkin sosiaalisena velvollisuutena.	42	1	4	10	9	18	3,93	4,00	5	1,135
7. Tarjotaan erilaisia tukipalveluja(esim. mahdollisuus etäopiskeluun, mentorointiin), joiden avulla työntekijät säilyttää osaamisensa esim. perhevapaan tai muun pidemmän työstä poissaolon aikana.	42	6	4	18	8	6	3,10	3,00	3	1,206
8. Tuetaan myös isiä käyttämään perhevapaita.	42	5	1	23	5	8	3,24	3,00	3	1,165